



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COGNIÇÃO, TECNOLOGIAS E  
INSTITUIÇÕES - PPGCTI

RANNAH MUNAY DANTAS DA SILVEIRA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE SOB  
A PERSPECTIVA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO DA  
ESAM/UFERSA (1991-2019).**

MOSSORÓ-RN

2020

RANNAH MUNAY DANTAS DA SILVEIRA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE SOB  
A PERSPECTIVA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO DA  
ESAM/UFERSA (1991-2019).**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Cognição, Tecnologias e Instituições da Universidade Federal Rural do Semi-árido – UFERSA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Cognição, Tecnologias e Instituições.

Orientadora: Dra. Kyara Maria de Almeida Vieira.

MOSSORÓ, RN

2020

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei n° 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei n° 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S587g Silveira, Rannah Munay Dantas.  
Gestão democrática e autonomia universitária:  
uma análise sob a perspectiva da participação  
feminina na administração da ESAM/UFERSA (1991-  
2019) / Rannah Munay Dantas Silveira. - 2020.  
164 f. : il.

Orientadora: Kyara Maria de Almeida Vieira.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em  
Cognição, Tecnologias e Instituições, 2020.

1. Gestão Participativa. 2. Autonomia  
Universitária. 3. Participação Feminina. I.  
Vieira, Kyara Maria de Almeida, orient. II.  
Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da Instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

Rannah Munay Dantas da Silveira

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE SOB  
A PERSPECTIVA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO DA  
ESAM/UFERSA (1991-2019).**

Mossoró, 30/ 11/ 2020.

**Examinadores/as:**

*Kyara Maria de Almeida Vieira*

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Kyara Maria de Almeida Vieira (Presidente)

*Elisabete Stradiotto Siqueira*

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira (UFERSA)

*André Victor Cavalcanti Seal*

---

Prof. Dr. André Victor Cavalcanti Seal da Cunha (UERN)

Dedico esse texto a mainha, o meu maior exemplo de mulher, que foi a frente do seu tempo e nunca admitiu rótulos; e a painho, que me ensinou a importância da luta política e social pela democracia. Juntos, eles me deram aquilo que ninguém nunca poderá me tirar, a educação.

## AGRADECIMENTOS

“O sistema é mau, mas minha turma é legal  
[...]  
Sem essa de que 'estou sozinho'  
Somos muito mais que isso  
Somos pinguim, somos golfinho  
Homem, sereia e beija-flor  
Leão, leoa e leão-marinho  
Eu preciso e quero ter carinho, liberdade e respeito  
Chega de opressão  
Quero viver a minha vida em paz  
Quero um milhão de amigos  
Quero irmãos e irmãs”<sup>1</sup>

Pela primeira vez na vida não sei exatamente o que escrever aqui, quais as melhores palavras para traduzir a minha gratidão por tantas pessoas que estiveram ao meu lado durante esses dois anos de estudo.

Não foi fácil decidir cursar um mestrado ao mesmo tempo em que ocupava uma função de gestão na Universidade que me exigia uma dedicação exclusiva, e só foi possível trilhar esse caminho porque em nenhum momento estive só.

Não estive só, especialmente, porque creio em uma força que move o universo e toda a energia vital que existe. De um modo muito particular, creio em um Deus, como assim o chamam, que ama especialmente a mim, assim como ama a todas as outras criaturas, e que é a minha força quando sou fraca, a minha paz quando estou no caos, a minha luz quando só vejo a escuridão. Sei que Ele não é orgulhoso, nem faria questão desse agradecimento, talvez Ele até pense que eu apenas colhi aquilo que plantei, mas, mais do que agradecer, eu queria lembrar a todos vocês que vocês nunca estarão sós.

Foi essa força que me fez filha de Afonso Magnus e de Rose Munay, as duas pessoas a quem mais amo no mundo. Eles são o meu exemplo de mãe, de pai, de seres humanos, de honestidade, bondade, esforço, dedicação e altruísmo. Eles me deram tudo que eu poderia desejar: dois irmãos, Monick e Arthuro a quem eu amo como se fizessem parte de mim; amor; compreensão; respeito; incentivo... Quantas vezes os ouvi dizer: Meus filhos estudem, porque tudo o que podemos deixar para vocês é educação.

---

<sup>1</sup> Trecho da Música “Vamos fazer um filme?” – Compositor: Renato Russo.

E, hoje, além de dedicar esse trabalho para minha mãe e meu pai, gostaria de expressar que tudo o que eu faço, o que eu conquisto, será sempre por eles e para eles, minha nâni e meu papi, minha mainha e meu painho, obrigada por serem tudo o que vocês são para mim.

Dizem que é preciso se perder para se encontrar, e foi assim, em um momento em que eu estava “perdida” que um rapaz alto entrou pela porta do bar e entrou também na minha vida. Ele fez todos aqueles clichês românticos e ridículos fazerem sentido, trouxe luz e energia para os meus dias. Ele repetiu todos os dias, como um mantra, que o mestrado não deveria ser um peso na minha vida, mas uma coisa boa, porque eu merecia essa conquista. Lembrando que ele gosta de se vangloriar de que metade do meu mestrado eu devo a ele, pois foi ele que conseguiu fazer a minha inscrição (rsrsrs). Então, aproveito a oportunidade para dar a Diego Vale os créditos pela minha inscrição nesse programa de mestrado e para agradecê-lo por ter sido a melhor companhia possível durante esses dois anos.

Pegando o gancho, quero agradecer a minha sogra por ter me adotado como filha e por tantas vezes ter tornado o fardo mais leve, me ouvindo ou só preparando um almocinho delicioso na casa dela. Obrigada Ivete!

Nessa caminhada meus passos também cruzaram com o de uma outra pessoa muito especial, a professora Kyara Maria, minha orientadora e a quem hoje considero uma amiga. Ela nunca me disse por que, dentre tantos projetos e alunos, ela me escolheu, mas eu sou imensamente grata por ter sido escolhida. Nossos encontros foram sempre de muito aprendizado e troca, ela sempre me ouviu com tanta gentileza, mesmo nas vezes em que eu não merecia (rsrsrs). Ela foi a responsável por abrir os meus olhos não só para os estudos de gênero, mas para uma nova forma de ver o mundo, menos pragmática e objetiva e muito mais poética e livre. Não vou aqui abordar o seu Currículo Lattes ou as suas inúmeras qualidades como professora e orientadora, mas quero enaltecer a mulher maravilhosa que ela é, em todos os papéis que a vi assumir. Obrigada por tudo Kyara!

Aproveito para estender os meus agradecimentos a Prof<sup>ª</sup> Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira e ao Prof. Dr. André Victor Cavalcanti Seal da Cunha, por toda a atenção e zelo nas contribuições dadas a este trabalho, desde a qualificação até o momento da defesa. Muito obrigada!

Por fim, gostaria de agradecer especialmente a todos os amigos que estiveram ao meu lado nessa trajetória, e foram tantos e de maneira tão especial que eu não quero correr o risco de ser injusta com nenhum deles, por não citar os seus nomes particularmente. Sempre fui

grata a Deus por ele ter me presenteado ao longo dos anos com tantas pessoas especiais e que me fazem sentir especial.

Contei com verdadeiros anjos no meu ambiente de trabalho que me apoiaram, me incentivaram e até me cobriram nas minhas atribuições, para que eu pudesse concluir o meu trabalho. Conheci, no programa de mestrado, colegas que se tornaram amigas e por quem eu nutro profunda admiração, pelas mulheres fortes, empoderadas e livres que são. Tive os melhores confidentes e apoiadores na hora do desespero, de quando achava que não ia conseguir. Contei com os melhores abraços, sorrisos e incentivos ao longo desses dois anos. Tanta gente se fez presente, seja fisicamente ou à distância, tanta gente acreditou no meu potencial e me emprestou a mão, o braço e o ombro amigo. A todos vocês, que sabem exatamente quem são, muito obrigada!

Acho que vou quebrar o protocolo, e até o meu “modo de ser” e agradecer a mim. Nunca fui boa de reconhecer meus próprios esforços ou as minhas vitórias, fui muito melhor em me autocobrar e até em me sabotar, mas dessa vez quero agradecer à Rannah, que lá atrás reuniu coragem para enfrentar todo o seu medo da reprovação e fez a prova para entrar nesse programa de mestrado. Agradecer por ela ter se permitido aprender, retroceder, caminhar e mudar de perspectiva ao longo desses anos. Eu fui e sou mais forte do que eu acredito, e quero sempre lembrar do que sou capaz, quando me empenho para realizar. Queria dizer àquela menina tão inteligente e que tinha tanto medo de não corresponder às expectativas das pessoas, que deu tudo certo, você é servidora pública e agora será Mestre, como sempre sonhou. Quem sabe não virá um doutorado por aí... Obrigada por ter vencido todos os seus monstros e não ter desistido de ser quem você é.

## RESUMO

A promulgação da Constituição de 1988 e a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996 estabeleceram a gestão democrática e a autonomia universitária como os pilares da gestão do ensino superior do país. No entanto, as bases legais não são garantia plena da consecução destes princípios nos espaços universitários, sendo estas, fruto de uma luta permanente e cotidiana dos membros da comunidade acadêmica. Este estudo se propõe a analisar historicamente e sob a perspectiva da participação feminina, a experiência da gestão democrática e da autonomia universitária da ESAM/UFERSA, Universidade Federal localizada no semiárido potiguar. A partir da pesquisa documental em acervos da referida universidade e entrevista semiestruturada com mulheres que ocuparam ou ocupam cargos de gestão, objetivamos identificar e catalogar os documentos institucionais que formalizam ferramentas e procedimentos que possuem como objetivo a implantação da gestão democrática nos seus espaços de decisão, além de analisar como se constituiu a experiência da participação feminina nesse processo. Sobre gestão democrática e autonomia universitária, dialogamos com os autores Durham (2005); Ribeiro (2017); Wanderley (1987). No tocante as discussões sobre participação feminina, dialogamos especialmente com Salomão (2010) e Fonseca (2005). Quanto à metodologia nos baseamos nos estudos de Albuquerque Jr., (2012) sobre pesquisa histórica; Bacellar (2005) no tocante as fontes documentais e Alberti (2005) quanto à importância das fontes orais. Como resultados destacamos o avanço, ainda que tímido, da universidade em direção a democratização dos seus espaços de decisão, dependendo muitas vezes do perfil do/a Reitor/a, se mais democrático ou não, para avançar no sentido da participação para além da representação e deliberação; que a gestão da universidade ainda é composta majoritariamente por homens, apesar do número de mulheres no quadro da universidade ter crescido de forma significativa nos últimos anos; que mesmo sendo minoria na alta gestão, participamos de forma quase igualitária de comissões e comitês, reverberando o estigma do patriarcado de que somos mãos uteis para o trabalho mas não para o comando; e por fim, que a realidade enfrentada pelas mulheres da ESAM/UFERSA, participantes da pesquisa, se assemelha a realidade de muitas outras mulheres ao ingressarem no mercado de trabalho, especialmente no tocante ao acúmulo de papéis sociais, de mãe, esposa, filha e gestora.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa. Autonomia Universitária. Participação Feminina.

## ABSTRACT

The promulgation of the 1988 Constitution and the National Education Guidelines and Bases law in 1996 established democratic management and university autonomy as the pillars of the country's higher education management. However, the legal bases are not a full guarantee of the achievement of these principles in university spaces, which are the result of a permanent and daily struggle by members of the academic community. This study aims to analyze historically and from the perspective of female participation, the experience of democratic management and university autonomy at ESAM / UFRS, Federal University located in the semi-arid region of Rio Grande do Sul. Based on documentary research in the collections of that university and semi-structured interviews with women who held or occupy management positions, we aim to identify and catalog the institutional documents that formalize tools and procedures that aim to implement democratic management in their decision-making spaces, besides analyzing how the experience of female participation in this process was constituted. On democratic management and university autonomy, we spoke with the authors Durham (2005); Ribeiro (2017); Wanderley (1987). Regarding the discussions on female participation, we spoke especially with Salomão (2010) and Fonseca (2005). As for the methodology, we are based on the studies of Albuquerque Jr., (2012) on historical research; Bacellar (2005) regarding documentary sources and Alberti (2005) regarding the importance of oral sources. As a result, we highlight the university's progress, albeit timid, towards the democratization of its decision-making spaces, often depending on the profile of the Rector, whether more democratic or not, to move towards participation beyond representation. and deliberation; whereas university management is still mainly composed of men, although the number of women in the university has grown significantly in recent years; that even though we are a minority in top management, we participate on an almost equal basis in commissions and committees, echoing the stigma of patriarchy that we are useful hands for work but not for command; and finally, that the reality faced by the women of ESAM / UFRS, participants in the research, resembles the reality of many other women entering the labor market, especially with regard to the accumulation of social roles, of mother, wife, daughter and manager.

**Keywords:** Participative Management. University Autonomy. Female Participation.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>14</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 Autonomia Universitária	29
1.2 Gestão Democrática	31
1.2.1 Gestão Democrática e as Universidades brasileiras	34
1.3 A participação feminina	39
<b>2 O PERCURSO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESAM/UFERSA (1991/2019)</b>	<b>46</b>
2.1 A ESAM	46
2.2 Nasce a UFERSA	51
2.2.1 Discutindo a construção do Estatuto e Regimento da UFERSA sob a perspectiva democrática	52
2.3 Historicizando a organização da administração superior da ESAM/UFERSA	55
2.3.1 Assembleia Universitária e Conselhos Superiores: um caminho tortuoso em direção à gestão democrática	57
2.3.2 A Reitoria	67
2.3.2.1 Uma reflexão sobre a política nacional e local para a escolha dos dirigentes da ESAM/UFERSA.	73
2.4. A construção de pautas democráticas para além da gestão superior da UFERSA	78
<b>3. PROBLEMATIZANDO A PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS ESPAÇOS DE PODER E DECISÃO DA ESAM/UFERSA</b>	<b>80</b>
3.1 A inserção das mulheres no mercado de trabalho e a distribuição, por gênero, do quadro de servidores da ESAM/UFERSA	80
3.2 Trajetória das mulheres em direção à ocupação dos espaços de poder e decisão da ESAM/UFERSA	84
3.2.1 Mapeando a participação feminina nos Conselhos Superiores deliberativos	90
3.3 Analisando a participação feminina na gestão da UFERSA para além dos Cargos de Direção	94
<b>4. AS VOZES FEMININAS DA ESAM/UFERSA</b>	<b>104</b>
4.1 O acesso à escola e as possibilidades de inserção das mulheres no mercado de trabalho	107

4.2 Atravessando o teto de vidro: a trajetória das mulheres da ESAM/UFERSA da nomeação até a ocupação de cargos de gestão	116
4.3 A experiência das mulheres na gestão da ESAM/UFERSA	123
4.3.1 Liderança e Gênero	123
4.3.2 Chegamos lá, e agora?	130
4.3.3 A re-construção dos papéis sociais das mulheres	133
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>141</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE 2: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE ÁUDIO</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO 1: PROTOCOLOS DE ACESSO AO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO.</b>	<b>161</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição dos Conselhos Superiores da ESAM. ....	49
Tabela 2 - Portarias que versam a respeito das emendas regimentais. ....	52
Tabela 3 - Atribuições dos órgãos colegiados da UFRSA. ....	58
Tabela 4 - Composição dos Conselhos Superiores da UFRSA. ....	59
Tabela 5 - Catalogação das Resoluções referentes à regulamentação dos conselhos superiores da UFRSA. ....	60
Tabela 6 - Catalogação das portarias de formação das comissões eleitorais para escolha dos membros dos Conselhos Superiores. ....	61
Tabela 7 - Catalogação das portarias com designação das comissões eleitorais para processo de escolha de Diretores de Centro. ....	66
Tabela 8 - Mandatos dos Diretores da ESAM e Reitores da UFRSA. ....	68
Tabela 9 - Catalogação de portarias de delegação de atribuições do reitor. ....	69
Tabela 10 - Comissões especiais da UFRSA. ....	71
Tabela 11 - Catalogação das resoluções e portarias referente ao processo de escolha dos dirigentes da UFRSA. ....	76
Tabela 12 - Levantamento do quantitativo de portarias publicadas com a designação comissões. ....	79
Tabela 13 - Catalogação dos Cargos de Direção ocupados por mulheres do ano de 1999 a 2019. ....	87
Tabela 14 - Catalogação das portarias cuja composição é majoritariamente de mulheres. ....	96
Tabela 15 - Identificação das participantes da pesquisa. ....	105

## 1 INTRODUÇÃO

No interior do Semiárido potiguar, diante do potencial agrícola dos vales Piranhas-Assu e do Apodi, foi criada, em 1967, a Escola Superior de Agricultura de Mossoró- ESAM, com o objetivo de servir como suporte ao desenvolvimento da região, por meio do fomento à pesquisa científica e à formação de quadros técnico-profissionais, configurando-se como um espaço capaz de gerar alternativas para a superação do estado de miséria experienciado pela população nordestina na década de 1960.

No entanto, para a consecução destes objetivos, esta instituição foi e é palco de disputas de poder entre as categorias que a compõe e entre os agentes políticos que permeiam não apenas a história desta Universidade, mas também da cidade de Mossoró, por meio da perpetuação do poder da família Rosado, da qual o idealizador e posterior diretor da ESAM (em dois mandatos), Jerônimo Vingt-un Rosado Maia, era membro.

Ao longo da sua história, a gestão da ESAM vivenciou momentos de maior e menor participação da comunidade acadêmica nos seus espaços de poder e decisão, passando pela inicial hegemonia do poder burocrático e autocrático exercido de fora para dentro da instituição, ao posterior crescimento do poder acadêmico (em especial após o fim da ditadura civil militar), chegando a sua primeira experiência da gestão democrática durante o ano de 1991, quando foi realizada a primeira consulta pública à comunidade acadêmica para a escolha do Diretor da Universidade (C. JR, 1995).

No entanto, essa primeira experiência de eleições para Diretor da ESAM, que deveria ser um marco democrático para a universidade, ficou marcada como um capítulo triste na história da Instituição, pois a chapa que recebeu a maior quantidade de votos da comunidade teve os seus candidatos retirados da lista tríplice pelos membros do Conselho Universitário, sendo nomeado pelo Governo Federal um docente que não havia, sequer, concorrido ao pleito (C. JR, 1995).

No ano de 2005, a ESAM passou por outra grande transformação, deixando o status de Escola Superior para se tornar a Universidade Federal Rural do Semi-árido – UFERSA, trazendo novas possibilidades de participação e de fortalecimento da gestão democrática nos seus espaços de poder.

Para realizarmos o objetivo de entender como a gestão da ESAM/UFERSA vem caminhando no sentido da superação das antigas práticas autocráticas de poder e na busca pela consolidação de práticas mais democráticas em seus espaços de decisão, precisamos compreender como se deu a construção das universidades e dos seus modelos de gestão ao longo da história do país. Afinal,

embora reconheçamos que cada instituição tem suas particularidades históricas, é preciso destacar que há experiências comuns que dialogam com a história do país quanto aos modelos de gestão e a construção das universidades.

Em países como o Brasil, as Universidades se constituíram como espaços importantes de luta para o desenvolvimento de políticas e práticas democráticas de gestão, dentro e fora do âmbito acadêmico. Não há como se falar em democratização da universidade sem discutirmos a democratização da sociedade brasileira. Como um espaço social, as universidades e as suas práticas de gestão não poderiam estar imunes aos acontecimentos históricos, sociais, políticos e também econômicos que terminam por atravessar as relações entre professor e estudante, entre professores, estudantes e funcionários, entre as direções e as bases, e assim por diante (WANDERLEY, 1987).

A institucionalização da universidade brasileira ocorreu por meio do processo de unificação de instituições que já traziam consigo certa estrutura funcional, administrativa, acadêmica e, portanto, resguardavam certas diferenças que exigiram esforços para a homogeneização de procedimentos, práticas e rotinas administrativas (RIBEIRO, 2017).

O ensino superior no país organizou-se inicialmente sob o formato de escolas superiores, especializadas na formação de profissionais para o mercado. Foi apenas no ano de 1915, por meio do Decreto nº 11.530/1915, que foi criada efetivamente a primeira Universidade brasileira, por meio da reunião das Escolas Polytechnica e de Medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma das Faculdades Livres de Direito, já sob a égide da República (RIBEIRO, 2017), desenvolvendo-se a partir de então, como uma instituição republicana, laica, pública, dotada de autonomia intelectual e responsável pela democratização do saber (LEITE, 2009).

“Porém, foi a partir de 1964 que o cenário cultural nas universidades passou a sofrer drásticas mudanças, principalmente, por causa do impacto surtido pelo golpe militar, como repressão e privatização” (RIBEIRO, 2017, p. 158). Durante os 20 anos da ditadura civil militar os ideais de autonomia e democracia foram sufocados por cassações de professores universitários e tentativas de controle ideológico da vida acadêmica, sendo a liberdade institucional (especialmente no âmbito acadêmico e administrativo) restabelecida após o processo de transição para o regime democrático de governo no país (DURHAM, 2005).

Desde então, mudanças significativas vêm sendo implementadas no ensino superior brasileiro, em especial com a promulgação da Constituição de 1988, com a reforma do Estado na década de 1990 - que promoveu ajustes nas políticas educacionais sob pressão dos ajustes do capitalismo global, da

mundialização do capital e da lógica do mercado - e com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/1996. Juntos, estes dispositivos legais estabeleceram a Gestão Democrática e a Autonomia Universitária como os princípios norteadores da administração das universidades brasileiras, possibilitando a promoção da participação e o envolvimento dos diversos segmentos da comunidade acadêmica no processo decisório destas instituições (RIBEIRO, 2017).

A Constituição de 1988 foi um marco democratizador também para o acesso menos desigual aos espaços de poder e de decisão nas instituições públicas brasileiras. Como destacado por Salomão (2010, p. 32): “A participação feminina tomou impulso na década de 1980 com a redemocratização do país e a proclamação da Década da Mulher pela Organização das Nações Unidas”. Essa nova atuação das mulheres tem sua origem no processo de lutas e resistências do feminismo no Brasil e, especialmente, “(...) nas questões levantadas no interior do movimento quanto ao significado, alcance e rumos das lutas das mulheres na sociedade, além de questionar os limites de gênero do modelo democrático e do próprio conceito de cidadania” (SALOMÃO, 2010, p.32).

Nessa esteira, as universidades precisam adotar para si um modelo de gestão democrática, de modo a possibilitar o seu desenvolvimento pelo viés da valorização da participação de todos os atores nesta e por esta envolvidos, dando voz a segmentos sociais historicamente excluídos da agenda de debates públicos, como as mulheres (RIBEIRO, 2017).

A gestão democrática e participativa implica superar desafios por exigir exercício autônomo de suas atividades e organização:

A democratização está vinculada organicamente a autonomia universitária. Estas duas dimensões são instrumentais para que a universidade cumpra bem seus objetivos. Elas não são dadas naturalmente, não são adquiridas por normas legais (ainda que estas possam ajudar a sua consecução), mas são objeto de conquista permanente e cotidiana dos membros das comunidades universitárias. Concretizá-las exige dedicação, esforço, compreensão, avaliação constante, projeto claro do que se quer, luta contra pressões e resistências, práticas concretas e reflexões teóricas que as acompanhem (WANDERLEY, 1987, p.73).

Nessa perspectiva, este estudo se propõe a analisar a experiência da Gestão Democrática e da Autonomia Universitária na ESAM/UFERSA, trazendo uma narrativa histórica a respeito da implementação da gestão democrática nesta instituição a partir do ano de 1991, bem como, dos caminhos percorridos e práticas estabelecidas para a efetivação da participação de todos os atores que compõem a universidade, em especial, da participação feminina, neste processo.

Ao pesquisarmos a história da gestão democrática e da efetivação da autonomia universitária da ESAM/UFERSA, não pretendemos apenas repeti-la, mas abrir novas possibilidades de interpretações e questionamentos do que já nos foi dito, contribuindo assim para a luta e a vigília pela democracia nos espaços de poder da universidade e, principalmente, da sociedade brasileira; além de reforçar o discurso de que não podemos falar em democracia sem darmos espaço para as vozes historicamente silenciadas das mulheres.

A escolha por abordar, nesta pesquisa, os temas gestão democrática e participação feminina reside inicialmente no fato de que, apesar da universidade pública brasileira concentrar a maior parte da produção científica do país e dos estudos sobre a educação superior terem avançado significativamente nos últimos anos, estas ainda não evidenciam a discussão acerca dos processos administrativos e principalmente decisórios, adotados por estas instituições (FERRARO; DAL RI, 2007).

Ao nos determos sobre a experiência da ESAM/UFERSA, buscamos, através da utilização da pesquisa histórica, fazer a arqueologia das práticas, das relações e dos saberes que produzem diferentes formas de se ver, além de identificar, descrever, compreender e explicar a alteridade, não para desfazê-la ou anulá-la, mas para proclamar o direito da sua existência e o necessário respeito que a ela devemos, possibilitando uma melhor compreensão do presente e novas possibilidades de repensar o futuro (ALBUQUERQUE JR., 2012).

Neste caminho de revisitarmos a história da universidade, perpassamos também pela necessária discussão da efetivação da participação de todos os atores que compõem a ESAM/UFERSA em seus espaços de poder e decisão. Optamos pela utilização do gênero como uma categoria de análise, uma vez que, também são poucos os/as pesquisadores/as que, no Brasil, tem utilizado a perspectiva feminina como ponto de partida para os seus questionamentos (PEDRO, 2005). E no que se refere à teoria e estudos organizacionais, os defensores de uma abordagem feminista garantem que a aparente neutralidade acadêmica, em termos da variável gênero, não passa de um mecanismo de ocultação da dominância masculina (CALÁS; SMIRCICH, 1992).

Logo, ao incluirmos neste estudo as discussões sobre gênero, democracia e espaços de poder, pretendemos evidenciar uma história que inclua a narrativa invisibilizada das mulheres e uma análise do sentido e dos tipos desse silenciamento; em segundo lugar, buscar a compreensão de como as mulheres participaram desse processo de construção de espaços mais democráticos na Instituição (SCOTT, 1990).

No entanto, além da contribuição acadêmica desta pesquisa para os estudos sobre gestão democrática e gênero, pretendemos atender ainda a uma curiosidade pessoal desta pesquisadora em entender as atuais práticas de gestão democrática adotadas pela ESAM/UFERSA, dentro do contexto histórico em que elas se desenvolveram. Enquanto ex-aluna (2008 - 2012) e também servidora técnico-administrativa da universidade desde o ano de 2014 (ocupando há dois anos o cargo de Diretora de Desenvolvimento de Pessoal), na condição de mulher e gestora, move-me o desejo de questionar os poucos espaços de fala ocupados pelas mulheres nos locais públicos, seja na política, a frente de grandes empresas, ou em cargos de gestão nas instituições públicas.

Ainda destacamos a importância desta discussão em virtude da publicação recente de decretos do Governo Federal, estes que limitam práticas autônomas consolidadas nas Universidades, como a liberdade de nomeação de servidores públicos (Decreto N° 9.739/19), a liberdade dos reitores de estabelecerem os seus próprios critérios para nomeação da sua equipe gestora (Decretos N° 9.794/19, 9.727/19 e 9.916/2019), a limitação da possibilidade das universidades continuarem a realizar as suas consultas paritárias - igualdade de peso para os votos de docentes, discentes e técnicos-administrativos - para o cargo de Reitor (Medida Provisória 914 de 2019 - caducou), a tentativa frustrada do Presidente da República de nomear Dirigentes *Pró-tempores* durante o período da Pandemia do COVID-19 (Medida Provisória 979 de 2020 – rejeitada pelo senado) e os recentes desrespeitos<sup>2</sup> às listas tríplices, frutos de consulta a comunidade acadêmica em universidades e institutos federais<sup>3</sup>.

Este estudo pauta-se também em uma defesa às práticas democráticas de gestão e de poder, partindo do princípio de que sem a preservação de um ambiente democrático, não há o que se falar sobre autonomia universitária e do saber, condições necessárias para o pleno desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, as razões de ser das universidades brasileiras.

Essa defesa se dará através da análise da experiência da gestão democrática e da autonomia universitária na ESAM/UFERSA sob a perspectiva da participação feminina (1991-2019), por meio da 1) identificação e catalogação dos documentos institucionais que possuem como objeto a implantação da gestão democrática na ESAM/UFERSA; 2) da problematização acerca da participação feminina nos

---

<sup>2</sup> As listas tríplices das Instituições Federais de Ensino para a nomeação de Reitores não eram desrespeitadas desde o ano de 2002.

<sup>3</sup> Com a nomeação de Carlos Bulhões, terceiro colocado na Lista Tríplice da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, chegou a 14 (quatorze) o número de universidades e institutos federais que tiveram Reitores nomeados pelo Presidente Bolsonaro em desacordo com o resultado das consultas realizadas junto a comunidade acadêmica. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2020/09/bolsonaro-nomeia-carlos-bulhoes-terceiro-colocado-em-consulta-interna-como-reitor-da-ufrgs-ckf5451on0001014y8dehkcxd.html>. Acessado em 01 de out de 2020.

espaços de poder da universidade e 3) da análise da experiência de gestão vivenciada por mulheres que ocupam ou ocuparam espaços de gestão na Universidade.

Desta forma, podemos definir que este estudo tem como problemática a seguinte indagação: Como se deu, historicamente, a experiência da gestão democrática e da autonomia universitária, sob a perspectiva da participação feminina, na ESAM/UFERSA?

Para responder a este questionamento, optamos pela utilização do método de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa de acordo com Minayo (1994, p. 21 a 22) “[...] se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.” Na pesquisa qualitativa cada problema é um objeto de pesquisa específico e como tal necessita de instrumentos e procedimentos próprios (GUNTHER, 2006).

A pesquisa qualitativa foi escolhida por apresentar vantagens significativas sobre a análise quantitativa, principalmente, quando o tema a ser estudado é complexo e necessita ser entendido dentro de um campo de acontecimentos e fatos. Neves (1996, p. 3) observa que os dados fornecidos pelos estudos qualitativos são “[...] obtidos mediante relação direta com o objeto e conduziram a vínculos mais visíveis de causa e efeito do que, por exemplo, tabelas de correlação estatística”.

Além da classificação por abordagem, as pesquisas científicas também devem ser classificadas segundo os objetivos que se pretende alcançar, e de acordo com os procedimentos metodológicos e técnicos adotados pelo pesquisador para responder ao seu problema de pesquisa. Dentro desta perspectiva, esta pesquisa se desenvolve sob o viés dos estudos descritivos (OLIVEIRA, 2012). “Descrever é narrar o que acontece [...], assim a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” (RUDIO, 1999, p.57).

Desta forma, a pesquisa qualitativa/descritiva se mostrou a melhor alternativa para atendermos aos objetivos geral e específicos deste estudo, nos possibilitando analisar a experiência da gestão democrática e da autonomia na ESAM/UFERSA, sob o viés da participação feminina nos espaços de poder da instituição.

Neste ponto, evidencia-se a importância de entendermos a experiência vivenciada pela universidade dentro do seu contexto histórico. Logo, para a realização deste estudo optou-se pela utilização da pesquisa histórica,

Partindo do princípio de que as atuais formas de vida social, as instituições e os costumes tem origem no passado, é importante pesquisar suas raízes, para compreender sua natureza e função. Assim, o método histórico consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar sua influência na sociedade de hoje, pois as instituições alcançaram sua forma atual por meio de alterações de suas partes componentes, ao longo do tempo, influenciadas pelo contexto cultural particular de cada época (LAKATOS, 1981, p.32 apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 91).

Ainda sobre o método histórico, vale destacar que não lançaremos mão da perspectiva que defende uma história universal e imutável tendo como objetivo atender, apenas, a duas funções primárias: memorizar os feitos humanos e servir de exemplo e guia para as gerações futuras. Aqui, buscamos nos aproximar do conceito de história defendido por Albuquerque Jr. (2012, p.16): “A história faz as memórias entrarem em crise para que partejem novos sentidos e novos significados. O historiador é aquele que infunde novas vidas àquelas memórias, àquelas narrativas do passado que ameaçam morrer por repetição, recorrência e cristalização”.

Não é o nosso objetivo cristalizar a história da universidade, mas problematizar as mais diversas interpretações e significados que possam ser atribuídos à experiência da gestão democrática e da autonomia na ESAM/UFERSA, e de como as mulheres participaram desse processo. Não pretendemos seguir por caminhos lineares, mas andar pelos desvios, provocar a revisão de verdades já consolidadas sobre o passado, fazendo aparecer os seus defeitos, as amarras forçadas, as fissuras da história, pois é nos desvios que se encontram as maiores surpresas (ALBUQUERQUE JR., 2012).

Quanto ao procedimento de coleta de dados optou-se inicialmente pela utilização da pesquisa documental, que segundo Gil (2009) nos possibilita o conhecimento do passado, a investigação dos processos de mudança social e cultural. A coleta de dados tem menor custo e favorece a obtenção de dados sem o constrangimento dos sujeitos.

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural (SÁ SILVA, et al, 2009, p. 2).

Optamos pela realização do levantamento de documentos de comunicação oficial, utilizados pela instituição, para normatizar e instituir os seus procedimentos administrativos, pedagógicos e financeiros a partir da realização da primeira consulta a comunidade acadêmica, para a eleição do cargo de Diretor, no ano de 1991. Dentre esses documentos estão o Estatuto e o Regimento Geral da universidade, além das Resoluções, portarias de designação de cargos de função gratificada, decisões

colegiadas e listas tríplices de eleições de Reitores. De acordo com Bacellar (2005, p. 51) “O iniciar de uma pesquisa exige a localização de fontes. De modo geral, é preciso verificar, ao se propor um tema qualquer, quais conjuntos de documentos poderiam ser investigados em busca de dados”.

Nesse contexto, a análise documental nos possibilitará acrescentar a dimensão do tempo aos experimentos sociais democráticos vividos na universidade.

“No mundo moderno e contemporâneo, o crescimento da máquina do Estado e da burocracia resultam na gigantesca multiplicação dos volumes de papéis públicos acumulados nas repartições públicas” (BACELLAR, 2005, p. 47). Na ESAM/UFERSA a situação encontrada não é diferente<sup>4</sup>: uma parte dos documentos já se encontra devidamente disponível no site da instituição. No entanto, a maioria destes documentos disponíveis no site datam do ano de 2007 ao ano de 2019. Um passivo considerável de documentos não foi digitalizado e se encontra arquivado, alguns em condições precárias, na Divisão de Arquivos e Protocolo, no Gabinete da Reitoria e na sala de apoio ao cerimonial da universidade.

De modo geral, os documentos que possuem fácil acesso são aqueles expedidos após a transformação da ESAM em UFERSA. Encontramos uma lacuna, significativa, em termos de documentos, do período de 1991 a 2007, período em que a instituição ainda possuía o status de Escola Superior e passava pela transição para Universidade Federal.

Buscando vencer essas barreiras, é necessário recorrer a outras fontes de pesquisa além das documentais, dentre elas destacamos as fontes bibliográficas, especialmente livros que abordam a história da ESAM, e que são reconhecidamente do domínio científico, e o uso de fontes de história oral, através da realização de entrevistas. “A história oral é uma metodologia de pesquisa e de constituição de fontes para o estudo da história contemporânea. Ela consiste na realização de entrevistas [...] com indivíduos que participaram de, ou testemunharam, acontecimentos e conjunturas do passado e do presente.” (ALBERTI, 2005, p. 155).

Procuraremos evitar a armadilha metodológica de considerar que o relato obtido através da entrevista já é história, dada e acabada. Esta fonte, como todas as outras, necessita que façamos a sua interpretação e análise, nos possibilitando questionar interpretações generalizantes, conhecer a história que não foi contada e em muitos casos mudar a nossa perspectiva (ALBERTI, 2005).

---

<sup>4</sup> Em 2020 a Gestão da Universidade optou por adotar o Boletim de Gestão de Pessoas – BGP do Governo Federal, que unifica e disponibiliza todas as publicações, em matéria de pessoal, das Instituições Federais no sítio eletrônico <https://boletim.sigepe.planejamento.gov.br/publicacao/pesquisa>.

As fontes de história oral serão utilizadas neste estudo como contraponto e complemento às demais fontes já mencionadas, sem que haja hierarquização entre os tipos de fontes. Desta forma, optamos pela realização de entrevistas na modalidade semiestruturada, pois estas possibilitam a obtenção de informações sobre os diversos aspectos da vida social e constitui-se em uma técnica muito eficiente para a obtenção de informações em profundidade acerca do comportamento humano, possibilitando o desenvolvimento de análises mais amplas acerca de determinados fenômenos (GIL, 1999).

As entrevistas serão realizadas com mulheres, que ocuparam ou ocupam espaços de poder na Universidade, em especial aquelas que estão ou foram investidas em cargos de Pró-reitoras ou de Membros dos Conselhos Administrativos da Instituição. Esse recorte foi feito visando atender da melhor forma aos objetivos desta pesquisa, uma vez que, são os/as ocupantes dos cargos de Direção (Pró-reitores (as), Diretores (as), Reitores (as) e Vice-reitores (as)) e os membros dos Conselhos Universitários que pensam e planejam os rumos da Universidade a médio e longo prazo. Sendo, especialmente, os cargos de Direção, os melhores remunerados da Instituição.

Desta forma, chegamos ao número total de cinco<sup>5</sup> entrevistadas. Aqui destacamos que nossa coleta de dados foi feita no período de agosto e setembro de 2020, momento em que o país e o mundo passam pela epidemia do COVID-19<sup>6</sup>, o que impactou diretamente na realização do contato com as entrevistadas e na forma de realização das entrevistas.

Todas as participantes foram contatadas por telefone e nos encaminharam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE via e-mail. Tivemos dificuldades, com remarcações constantes das entrevistas, uma vez que a maioria das participantes se encontra em trabalho remoto e precisam aliar as atividades profissionais com as atribuições relativas à casa e aos filhos.

Em respeito às medidas de isolamento social, adotadas pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte e do Município de Mossoró, as entrevistas foram realizadas por meio da utilização de duas

---

<sup>5</sup> Destacamos que ao chegarmos entre a quarta e quinta entrevista, apesar das experiências pessoais das entrevistadas serem únicas, as principais temáticas relacionadas ao ser mulher em um cargo de gestão, começaram a se repetir, o que nos indicou que já havíamos coletado as informações necessárias para atender aos nossos objetivos nesse trabalho.

<sup>6</sup> A doença do coronavírus (COVID-19) é uma doença infecciosa causada por um coronavírus recém-descoberto, cujos sintomas mais comuns são: febre, tosse seca e cansaço, podendo evoluir para sintomas mais graves como a falta de ar, que tem levado inúmeros doentes à internação e em casos extremos a morte. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde declarou o surto uma pandemia e inúmeras providências foram adotadas nos mais de 188 países que registraram casos de COVID -19, na tentativa de conter a epidemia. Disponível em: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=pandemia+covid+19>. Acessado em: 01 de out de 2020. Dentre eles, podemos destacar o isolamento social que teve início em nosso estado com a publicação do Decreto Estadual nº 29.556, de 24 de mar. de 2020.

ferramentas de comunicação à distância, o *Whatsapp* e o *Google Meet*, sendo dada às participantes a opção de escolha da ferramenta com o objetivo de deixá-las o mais a vontade possível.

Todas as entrevistadas já têm a maior idade, uma vez que a idade mínima de 18 anos é condição primordial para a investidura em cargo público, de acordo com o que rege o estatuto dos servidores públicos por meio da Lei 8112/1990.

Por meio da realização das entrevistas pretendemos ouvir a narrativa das mulheres sobre como se deu o processo de busca pela democratização da ESAM/UFERSA e compreender as experiências destas mulheres ao ocuparem espaços de poder, historicamente destinados aos homens, na Gestão da Universidade.

Para a realização das entrevistas foi desenvolvido um roteiro geral que contemplou eixos voltados à identificação das transformações vividas nos aspectos culturais da instituição, como valores, normas, crenças e hábitos comuns à comunidade acadêmica e, conseqüentemente, das práticas democráticas que possivelmente se desenvolveram na universidade, da experiência de mulheres ao ocuparem cargos de gestão na Universidade, possibilitando assim, que se relacione as vivências das entrevistadas com a experiência da gestão democrática e da autonomia na universidade. “Percebe-se, pois, como o trabalho simultâneo com diferentes fontes e o conhecimento aprofundado do tema permite perceber “dissonâncias” que podem indicar caminhos profícuos de análise de entrevista de história oral.” (ALBERTI, 2005, p. 189).

Compreendemos que optar pela utilização da metodologia da pesquisa histórica com suas fontes documentais e orais poderia trazer dificuldades significativas como: a desorganização dos arquivos de documentos; a lacuna da publicitação destes em virtude da coexistência da universidade com regimes políticos não democráticos; a possível resistência dos servidores entrevistados por não se sentirem a vontade frente a um gravador; os paradigmas que as pesquisas históricas e sociais ainda precisam quebrar para serem reconhecidas como ciência, em especial numa universidade como a UFERSA, composta majoritariamente por cursos bacharelados.

E este receio se confirmou. Enfrentamos uma verdadeira “odisseia” em busca dos documentos da universidade, em especial daqueles referentes à ESAM. Iniciamos a nossa busca pelo site da instituição, onde verificamos que a grande maioria dos documentos só estavam devidamente publicitados a partir do ano de 2012. No entanto, não há uma regularidade dessa data base para todos os documentos.

O Estatuto e o Regimento da UFERSA estão publicados em sua versão mais recente, mas em contato com o gabinete da reitoria nos foi repassado, sem dificuldades, os documentos originais, ou seja, a primeira versão aprovada de cada um deles, o que nos permitiu avaliar historicamente a construção desses documentos e o quanto eles caminharam no sentido de se aproximar ou se distanciar das práticas democráticas de gestão.

As portarias da reitoria, por sua vez, estão disponíveis no *site* da UFERSA desde o ano de 2012, enquanto as resoluções variam de acordo com o conselho que as aprovou: as resoluções do CONSUNI estão disponíveis desde o ano de 2005, as do CONSEPE desde 2007 e as dos CONSAD a partir de 2017. Sendo importante destacar que todas as resoluções estão disponíveis obedecendo o início do funcionamento de cada conselho após a transformação da ESAM em UFERSA.

Infelizmente não podemos dizer o mesmo com relação às atas das reuniões dos conselhos. No *site* só encontramos as atas das reuniões do CONSUNI e CONSEPE, disponíveis a partir do ano de 2014, enquanto as do CONSAD começaram a ser publicadas em 2017. Outro problema é que nem todas as reuniões possuem atas no “site”, sem que haja maiores explicações do porquê dessa ausência.

Como o nosso recorte tem início no ano de 1991, quando a UFERSA ainda estava sob o *status* de Escola Superior (ESAM), era imprescindível para a nossa pesquisa acessar também o regimento da escola. Foi nessa busca que descobrimos que há uma desorganização generalizada quanto aos documentos dessa época.

Por meio de contato telefônico e Serviço de Informação ao Cidadão - SIC (Anexo 1) descobrimos que não existe um acervo histórico da instituição, nem nenhum outro tipo de iniciativa para que seja feita a guarda correta desses documentos. Desta forma, eles se encontram espalhados pelos diversos arquivos da universidade sem nenhum tipo de catalogação. É importante ressaltar que até identificamos a publicação de quatro<sup>7</sup> portarias que versam a respeito da organização dos documentos da instituição, mas até o momento o trabalho das comissões designadas por estas portarias ainda não foram analisados pelos conselhos e, portanto, não foram postos em prática como deveriam.

Essa falta de organização em muito dificultou o nosso acesso aos documentos históricos, especialmente do período vivenciado pela ESAM, mas isso não nos impediu de fazermos o possível para acessar esses documentos, o que nos levou a versão original do Regimento da ESAM. Assim sendo, como propõe Albuquerque Jr. (2012, p. 18): “Pensem muitas vezes que aquilo que fazem pouco

---

<sup>7</sup> Ver Portaria UFERSA/GAB N° 0206/2017; Portaria UFERSA/GAB N° 0475/2017 e Portaria UFERSA/GAB N° 0328/2018, disponíveis nos anexos desse trabalho.

interessa para os outros, pouca utilidade tem para o social. Mas, nessas horas em que as incertezas assaltam, basta pensar no enorme prazer subjetivo que essa prática lhes dá, e estará justificado”.

Com esse estudo buscamos abordar a gestão democrática e a participação feminina nas universidades brasileiras, em especial na ESMA-UFERSA sob uma perspectiva inovadora, e isso torna necessário recorrermos a um breve apanhado teórico sobre o tema, trazendo autores que desenvolveram estudos importantes na área e atuam aqui como norteadores da nossa pesquisa.

Isto posto, Ribeiro (2017) inaugura esta discussão pontuando que a história da universidade brasileira é permeada pela organização da sua gestão, e esta tem se construído em conformidade com influências históricas, sociais, políticas e também econômicas. As discussões a respeito da democratização e da autonomia da Universidade perpassam necessariamente pelos estágios da democratização da sociedade brasileira e pela luta para a derrubada de elementos como o autoritarismo e verticalismo, que ainda hoje marcam as relações sociais e institucionais do país (WANDERLEY, 1987). Como reforçado por Chauí (2003, p.1):

[...] a relação entre universidade e Estado não pode ser tomada como relação de exterioridade, pois o caráter republicano e democrático da universidade é determinado pela presença ou ausência da prática republicana e democrática do Estado. Em outras palavras, a universidade como instituição social diferenciada e autônoma só é possível em um Estado republicano e democrático.

No entanto, para entendermos a construção histórica da luta pela autonomia universitária e pela gestão democrática dos seus espaços de poder, é preciso recorrermos a universalidade da história dessas Instituições.

Na concepção moderna e ocidental, os primeiros registros da fundação de uma universidade datam do ano de 1088, na Itália, sob o título de Universidade de Bolonha, ainda na Idade Média. Entretanto, foi no período que abrange o início do século XIX e se estende até a primeira guerra mundial que as universidades experimentaram o seu período áureo de liberdade acadêmica. Com a eclosão da segunda guerra e a emergência dos regimes totalitários em boa parte da Europa e da América Latina, esta instituição foi praticamente destruída, renascendo com a gradual reintrodução da democracia nos países afetados pela grande guerra (DURHAM, 2005).

A partir da década de 1960, em virtude das profundas transformações econômicas e sociais as quais o mundo vivenciava, com a expansão do capitalismo como modelo econômico hegemônico em todo o planeta, do desenvolvimento tecnológico e conseqüentemente da globalização, deu-se início a

uma crescente interferência do Estado nas Universidades desencadeando uma diminuição significativa da liberdade acadêmica e gerencial destas instituições. Essa diminuição se deu especialmente em virtude do reconhecimento por parte dos Estados Nacionais da importância das Universidades para a produção do conhecimento, que poderiam vir a se tornar diferenciais competitivos, em um cenário econômico e bélico (guerra fria) cada vez mais agressivo. Desta forma, os Estados passaram a financiar pesquisas de interesse nacional e não mais de interesse acadêmico dos pesquisadores, submetendo as Universidades à lógica do mercado e do capital (DURHAN, 2005), reforçando a ideia de que a organização destas instituições é determinada, em grande parte, pela estrutura da sociedade e do Estado, sendo fruto da luta entre as políticas governamentais e os interesses da comunidade acadêmica (LEITE, 2009).

Com a explosão da demanda por ensino superior pautada na expansão do setor terciário da economia, após consolidação do capitalismo, “[...] a educação escolar torna-se necessária para formar os quadros intelectuais e a força de trabalho para a nova organização social em ascensão” (GROPPO, 2006, p. 31). A sociedade volta a exigir a democratização do acesso à universidade e junto a esta demanda advém a luta pela reformulação do ensino e pela democratização da gestão destas instituições (DURHAN, 2005).

No Brasil, o ensino superior não se organizou inicialmente sob o escopo de Universidades, mas de escolas superiores voltadas para a formação de profissões de cunho mais tradicional. Da proclamação da república em 1889, até o início da era Vargas (1930), a educação brasileira organizou-se sob a ótica positivista<sup>8</sup>, e foi sob essa influência que surgiram as primeiras instituições de ensino superior do país, intituladas de universidade.

Podemos citar alguns marcos importantes na história das universidades no Brasil: a publicação do Decreto-Lei 19.851/1931, que diz respeito a criação do Estatuto das Universidades Brasileiras; a criação em 1937 da Universidade do Brasil como uma tentativa do governo de implantar um padrão de ensino superior a ser adotado em todo o país; e o início das lutas, entre os anos de 1940 e início dos anos 1950, pela conquista da liberdade e autonomia das universidades, já refletindo as complexas relações entre a universidade e o Estado (RIBEIRO, 2017).

---

<sup>8</sup> O Positivismo é uma escola do pensamento cujo maior representante é Augusto Comte. O pensador francês defendia “A Lei dos Três Estados de Evolução do Espírito Humano”, apontando que o terceiro e definitivo estado seria o Estado Positivo, dominado pelo saber científico adquirido pela via da observação e não mais da imaginação ou argumentação. (OLIVEIRA, 2010).

Porém, foi a partir do golpe militar de 1964, e a instalação da ditadura civil militar que ocorreu a promulgação do Ato Institucional Número 5, legalizando a cassação de mandatos de políticos de opositores ao regime ditatorial e retirou a estabilidade de funcionários públicos por um longo período (vinte e um anos) de repressão e autoritarismo (FERRARO; DAL RI, 2007). “Houve um enorme prejuízo para as universidades, com a perda de boa parte da sua liderança intelectual e com efeitos nocivos particularmente grandes na área da pesquisa” (DURHAM, 2005, p. 8).

No ano de 1968, foi implantada a Reforma Universitária, que produziu efeitos controversos para o ensino superior brasileiro: se por um lado modernizou uma parte significativa das universidades federais brasileiras, por outro, abriu espaço para o surgimento do ensino superior privado, nos moldes de empresas educacionais. Após um período de expansão nos anos 1970, durante a década de 1980, as universidades experimentaram um período de arrefecimento, chegando a quase estagnação das matrículas realizadas nos cursos de graduação (RIBEIRO, 2017).

Com o fim da ditadura civil militar (1985), e com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o país passou a se construir com projetos mais democráticos, traduzidos nas mais diversas transformações políticas, econômicas e sociais, pautadas pela transição da política de Bem-estar-social (onde o Estado aparece em uma posição central, responsável pela regulação social), para o Neoliberalismo (em que o Estado assumiu apenas a função de definir e controlar as políticas públicas, e não mais executá-las) (LEITE, 2009).

Nesse contexto, o ensino superior também passou por mudanças significativas, especialmente após a Reforma do Estado na década de 1990, sob o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC). Como afirma Alvarez e Radaelli (2016, p. 223 e 224):

Assim, as reformas que fizeram parte do governo FHC procuraram traduzir o discurso legitimado pela lógica do capital que atribuiu a crise da educação à ineficiência de aspectos específicos como gestão, e parte do princípio das mudanças econômicas em busca da maior eficiência e produtividade para o mercado tendo como base um processo de diversificação e diferenciação da educação superior para que esta possa se expandir e tornar-se mais ágil e dinâmica no atendimento e na produção de um saber interessado no sentido capitalista, tornando assim, as universidades organizações mais produtivas e pragmáticas.

Somente após oito anos do início das reformas neoliberais do Estado foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Nº 9.394/1996, que definiu e regularizou a organização da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição, dentre eles a autonomia universitária e a gestão democrática (FERRARO; DAL RI, 2007).

## 1.1 Autonomia Universitária

A comunidade universitária, historicamente, defendeu a sua autonomia em relação a outras instituições sociais, como a Igreja, o Estado, os partidos políticos e o mercado. A luta pela autonomia pode ser considerada uma bandeira comum a todas as instituições universitárias do país (LEITE, 2009).

Foi com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que o princípio da autonomia universitária se estabeleceu na forma da Lei, por meio do Art. 207 que estabelece que “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” (CF/88).

Podemos entender por autonomia didática, a garantia da possibilidade de transmissão do conhecimento que a universidade reconhece como significativo; a autonomia científica reside na liberdade de escolha do que e como pesquisar, e de como analisar e divulgar os resultados encontrados pelos pesquisadores; a administrativa, por sua vez, norteia os processos de elaboração de normas próprias e a possibilidade de escolha dos seus próprios dirigentes; e, por fim, a autonomia financeira consiste na liberdade da universidade deliberar a respeito da alocação do orçamento encaminhado pela União para o seu funcionamento (LEITE, 2009).

A LDBEN/1996, em seu artigo 53, especifica as atribuições da Universidade diante da prática da autonomia:

No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I – criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;

II – fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

III – estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

IV – fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

V – elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI – conferir graus, diplomas e outros títulos;

VII – firmar contratos, acordos e convênios;

VIII – aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX – administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X – receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre: I – criação, expansão, modificação e extinção de cursos; II – ampliação e diminuição de vagas; III – elaboração da programação dos cursos; IV – programação das pesquisas e das atividades de extensão; V – contratação e dispensa de professores; VI – planos de carreira docente..

Wanderley (1987) acrescenta que a autonomia universitária não nos foi dada, ela é fruto de um processo de conquistas diuturnas; possuí-la significa, além de gozar da liberdade de escolha das políticas educacionais, não aceitar a interferência de instâncias externas pertencentes às esferas públicas e privadas.

No entanto, autonomia não significa necessariamente soberania e não exclui formas de controle por parte do poder público. Desta forma, podemos afirmar que a universidade possui autonomia para executar as atividades que lhes são próprias, mas, uma vez que constituem um serviço que deve ser prestado a sociedade, a atribuição da autonomia a estas instituições não as exime da verificação, por parte do poder público, da qualidade dos serviços prestados à comunidade (DURHAM, 2003).

O exercício da prerrogativa da autonomia universitária ainda se submete ao peso e às dimensões da intervenção e do controle estatal na educação superior, concentradas sobretudo no governo federal, por força da distribuição constitucional de competências na área educacional (RANIERI, 2018).

São nestes pontos que residem alguns dos principais questionamentos trazidos pelos teóricos que se dedicam a estudar a autonomia universitária: quais seriam as formas de controle adotadas pelo poder público, para garantir a prestação do serviço à comunidade, que seriam compatíveis com a autonomia assegurada as universidades por meio da Lei? (DURHAM, 2005).

Acrescenta-se as dificuldades enfrentadas para a efetivação da autonomia, o sistema de avaliação do Ministério da Educação, o aligeiramento do processo de formação discente, a pouca liberdade financeira concedida a estas instituições, por se encontrarem imbricadas por normas da administração pública, e a tentativa de submeter às universidades públicas a lógica do capital do setor produtivo. Todas essas implicações nada têm a ver com a autonomia universitária tão desejada pela comunidade acadêmica (PAULA, 2003).

Desta forma, percebemos o quanto a discussão desse tema é complexa e relevante para as universidades. Apesar de termos a autonomia como princípio norteador das instituições universitárias desde 1988, e da sua melhor fundamentação com a LDBEN em 1996, a autonomia das universidades é um território de disputa, que encontra entraves reais tanto por parte das políticas de Estado, que por um lado reconhecem a autonomia didático-científica destas instituições, mas ainda as submetem a orçamentos engessados, que não permitem aos gestores estabelecerem as suas prioridades nos mais diversos contextos em que estas instituições se encontram; como também, os entraves internos, pautados, em sua maioria, pela disputa de poder entre os segmentos que compõem essas instituições (docentes, discentes, técnicos-administrativos e comunidade), que por vezes tendem a se fechar sobre os interesses corporativos comprometendo os interesses institucionais (DURHAM, 2005).

Neste ponto, a gestão democrática, também estabelecida pela Constituição de 1988 e regulamentada pela LDBEN/1996, trouxe a possibilidade de democratizar os espaços internos de decisão das universidades, em uma tentativa de por meio da participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica, garantir que o atendimento do interesse comum e público seja sempre o fim das universidades.

## 1.2 Gestão Democrática

Ao longo da sua história, os grupos sociais, em prol da garantia da sua sobrevivência, precisam tomar decisões que remetem a todos os seus indivíduos. No entanto, essas decisões em grupo são tomadas por uma quantidade de pessoas (poucos, muitos ou todos) que possuem autoridade para tal. É nesse ponto que reside a principal diferença entre regimes democráticos e autoritários de poder. Enquanto nas gestões autoritárias, as decisões são impostas e legitimadas por um grupo limitado de pessoas, geralmente afeitas às práticas ditatoriais, nos regimes democráticos estas precisam ser baseadas em regras - de distribuição do poder - que são aceitas pelos demais integrantes, e pressupõem a participação da maior quantidade possível de membros nesse processo. Logo, quanto mais pessoas estão autorizadas a tomar decisões em um Estado ou organização, maior é o nível de democratização destes espaços (LEITE, 2009).

O fato de as democracias terem se consolidado como modelo político hegemônico no mundo, pode nos levar a falsa conclusão de que esse modelo sempre contou com a aprovação dos estudiosos da área e da própria população. Mas, ao nos determos sobre a evolução do conceito de democracia e

da sua história e evolução pelo mundo, percebemos que ela adquiriu diferentes significados e contou com maior ou menor apoio popular ao longo dos anos.

Na teoria contemporânea da Democracia confluem três grandes tradições do pensamento político: a) a teoria clássica, divulgada como teoria aristotélica, das três formas de Governo, segundo a qual a Democracia, como Governo do povo, de todos os cidadãos, ou seja, de todos aqueles que gozam dos direitos de cidadania, se distingue da monarquia, como Governo de um só, e da aristocracia, como Governo de poucos; b) a teoria medieval, de origem "romana, apoiada na soberania popular, na base da qual há a contraposição de uma concepção ascendente a uma concepção descendente da soberania conforme o poder supremo deriva do povo e se torna representativo ou deriva do príncipe e se transmite por delegação do superior para o inferior; c) a teoria moderna, conhecida como teoria de Maquiavel, nascida com o Estado moderno na forma das grandes monarquias, segundo a qual as formas históricas de Governo são essencialmente duas: a monarquia e a república (BOBBIO, 1998, p. 319).

Pode-se dizer que praticamente inexistente relação entre o conceito de democracia abordado pelos clássicos, sob a perspectiva Aristotélica, com aquele que veio se firmar no século XIX com os teóricos modernos. A ideia clássica de “governo do povo” não tirava da democracia a alcunha da opressão de uma classe sobre a outra, sendo entendida como uma forma corrompida do governo das massas e após o termo ser praticamente banido do cenário político, vem ressurgir na perspectiva de República em Roma (BESAK, 2013).

Foi com a teoria medieval que se introduziu a ideia de que o governo ideal seria aquele que conseguisse balancear os interesses dos mais diversos atores políticos e sociais (DUNN, 2008) e iniciou-se a discussão sobre a divisão de poderes – legislativo e executivo – sendo o primeiro de pertença exclusiva do povo, enquanto que o segundo era delegável a outros sob forma de mandato revogável. Marsílio de Pádua defendia que o poder de legislar cabia unicamente ao povo, o qual atribuía a outros apenas o poder de governar no âmbito das leis. Dentre os principais teóricos medievais, podemos destacar Locke e Rousseau a quem muitos atribuem a paternidade da democracia moderna (BOBBIO, 1998).

O surgimento da democracia moderna traz de modo quase indissociável o conceito de República, sobretudo em Rousseau, importante teórico da Democracia moderna, que defende a concepção de que os ideais republicano e democrático coincidem perfeitamente. Propondo uma distinção entre formas de Estado e de Governo, a república seria a forma ideal de Estado, enquanto a democracia seria uma das formas possíveis de governo (BOBBIO, 1998).

Semanticamente falando, res publica expressa a ideia de algo que pertence a todos, ou que é do assunto de todos – ideia que se aparta substancialmente da noção de um poder que pertence ao povo (...). A demokratia se presta (como em Aristóteles) a ser interpretada como o poder de uma parte (que se opõe à outra), enquanto que a res publica não, e tanto é assim que aquele termo se refere a um sujeito definido (o povo), o último sugere a ideia de interesse geral e de bem comum (...) (SARTORI, 1988b, p. 357-358).

O conceito de democracia passou a ser entendido então, como um conjunto de regras para a formação dos governos e para a fundamentação das formas de decisão políticas que abrangem a toda uma comunidade. Para Bobbio (1998, p. 327), essas regras seriam:

1) o órgão político máximo, a quem é assinalada a função legislativa, deve ser composto de membros direta ou indiretamente eleitos pelo povo, em eleições de primeiro ou de segundo grau; 2) junto do supremo órgão legislativo deverá haver outras instituições com dirigentes eleitos, como os órgãos da administração local ou o chefe de Estado (tal como acontece nas repúblicas); 3) todos os cidadãos que tenham atingido a maioridade, sem distinção de raça, de religião, de censo e possivelmente de sexo, devem ser eleitores; 4) todos os eleitores devem ter voto igual; 5) todos os eleitores devem ser livres em votar segundo a própria opinião formada o mais livremente possível, isto é, numa disputa livre de partidos políticos que lutam pela formação de uma representação nacional; 6) devem ser livres também no sentido em que devem ser postos em condição de ter reais alternativas (o que exclui como democrática qualquer eleição de lista única ou bloqueada); 7) tanto para as eleições dos representantes como para as decisões do órgão político supremo vale o princípio da maioria numérica, se bem que podem ser estabelecidas várias formas de maioria segundo critérios de oportunidade não definidos de uma vez para sempre; 8) nenhuma decisão tomada por maioria deve limitar os direitos da minoria, de um modo especial o direito de tornar-se maioria, em paridade de condições; 9) o órgão do Governo deve gozar de confiança do Parlamento ou do chefe do poder executivo, por sua vez, eleito pelo povo.

Não há um consenso de quantas dessas regras precisam ser seguidas para estabelecermos que o regime de governo é de fato democrático ou não, mas o que se pode estabelecer é que, aquele que não observe nenhuma delas, não é de forma alguma uma democracia.

Dentre todas essas regras elencadas, percebemos que a representação e a participação são figuras intrínsecas a democracia e a forma como se dá esse processo de participação dos cidadãos nos governos democráticos estabelece de que tipo de democracia estamos falando.

No entanto, as democracias representativas passaram a sofrer questionamentos, especialmente no que se refere ao distanciamento entre as vontades dos representantes e dos representados, o que culminou com o ressurgimento de fortes movimentos totalitários<sup>9</sup> em todo o mundo, que se mostraram

---

<sup>9</sup> Aqui podemos destacar os regimes: Nazista na Alemanha, Fascista na Itália e Stalinista na União Soviética, que eclodiram na Europa durante a primeira metade do século XX.

ainda mais maléficis às democracias, com a cassação de liberdades individuais e o cerceamento da vontade popular (BEÇAK; LONGUI, 2010).

Com a queda dos regimes totalitários emergiram as democracias representativas semidiretas, a exemplo da que é praticada hoje no Brasil, que passaram a contar com a utilização de instrumentos nos quais a população passa a decidir diretamente, quando demandada, sobre determinada matéria. Dentre esses instrumentos Beçak (2013) destaca o plebiscito e o *referendum* como os mais utilizados nos regimes democráticos vigentes.

É importante mencionar que outros conceitos importantes acompanham os regimes democráticos modernos, dentre eles, podemos destacar a iniciativa popular na qual “os cidadãos não legislam, mas fazem com que se legisle” (XIFRA HERAS apud BONAVIDES, 2001, p. 290); a participação, que para muitos já está implícita no sufrágio universal, mas que se expande por meio de iniciativas como o orçamento participativo dos municípios e na gestão de outros espaços públicos, como a educação; e, por fim, chegando ao conceito de deliberação, definido por Elster (1998) como “a tomada de decisões por discussão entre cidadãos livres e iguais”.

### 1.2.1 Gestão Democrática e as Universidades brasileiras

Por muito tempo, as universidades brasileiras estiveram sujeitas a formas de organização e de gestão, rigidamente estabelecidas pelo governo federal, gozando de pouca autonomia e poucos espaços democráticos de poder:

De início, a organização devia obedecer ao modelo de cátedras e faculdades; com a reforma de 1968, aboliu-se a cátedra e instituiu-se um novo sistema obrigatório de organização em departamentos, institutos de ciências básicas ou humanidades e escolas ou faculdades para a formação profissional; foi mantido o Conselho Universitário, as congregações foram ampliadas, manteve-se também a forma de escolha do reitor por lista tríplice (sêxtupla, depois novamente tríplice) elaborada pelo conselho universitário (DURHAM, 2005, p. 36).

Em 1996, com a publicação da LDBEN, ampliou-se significativamente a autonomia universitária, ao liberar o modelo organizacional das universidades, e ao estabelecer, por meio do seu Art. 56, a gestão democrática, como o estilo de gestão a ser adotado pelas instituições públicas de ensino superior:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da **gestão democrática**, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, **os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão**, inclusive nos que tratem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes. (Grifos nossos).

Desta forma, a democratização interna é concebida como parte integrante da autonomia universitária, pois ela delega aos membros da comunidade acadêmica o poder de decisão (auto-gestão), a respeito do funcionamento institucional (DURHAM, 2005).

De acordo com Wanderley (1987), a democratização universitária contempla três dimensões básicas: a) A democratização do acesso – a necessidade do aperfeiçoamento do ingresso nestas instituições e a sua expansão territorial, de modo a oportunizar o maior número de pessoas possíveis; b) A democratização interna – que engloba as instâncias deliberativas existentes dentro das universidades, a participação dos seus segmentos, além da transparência nos processos de comunicação e informação, e nas responsabilidades individuais e coletivas; e c) A democratização externa – englobando a prestação de serviços a comunidade e o controle da sociedade sobre a universidade.

Dentre as três dimensões democráticas citadas, a que nos interessa em especial é a democratização da gestão interna, uma vez que segundo Zabalza (2004), o alto nível de democracia que se impugnou na gestão das universidades públicas as transformaram em um ambiente absolutamente atípico no âmbito das organizações.

A democracia interna nas universidades públicas se efetiva através de mecanismos de gestão e de governo, pelas formas de representação e participação da comunidade acadêmica, bem como pela distribuição das funções decisórias em instâncias colegiadas, sob a égide da deliberação.

Quando falamos em deliberação, lembramos que os Conselhos Universitários fazem uso constante das ferramentas deliberativas para a tomada de decisões que podem impactar de maneira decisiva na comunidade acadêmica. Os processos deliberativos, de acordo com Besson (2006), devem estar pautados nos valores da racionalidade e da imparcialidade, além dos membros dos conselhos estarem predispostos a mudar de opinião frente a argumentos bem fundamentados.

No tocante a participação, é importante destacar que as eleições para os cargos de chefia, em especial para o cargo de reitor, já são uma realidade em todo o país, e se constituíram em um passo

importante para romper com o autoritarismo e a concentração de poder que permearam a gestão das universidades por muitos anos, em especial, durante a ditadura civil militar (WANDERLEY, 1987).

No entanto, as eleições e as estruturas deliberativas dos Conselhos Universitários sozinhas não garantem a democratização da gestão das universidades brasileiras. É preciso que medidas complementares sejam adotadas, tais como: adoção de sistema de informação e comunicação que inspirem confiabilidade e transparência; prestação de contas à comunidade e a sua real abertura para a participação de todos os segmentos da universidade (WANDERLEY, 1987).

É importante lembrar que a autonomia e a gestão democrática das universidades estão resguardadas pela Constituição Federal de 1988 e pela já citada LDBEN/1996, no entanto, a legislação não especifica as normas reguladoras deste modelo de gestão. Logo, diferentes universidades apresentam diferentes modos de organização interna e de distribuição e delegação de poder. Normalmente, os estatutos, regimentos internos e resoluções disciplinam o modelo de organização adotado por cada universidade, especificando, além da sua organização administrativa, as suas instâncias de representação, participação e deliberação (RIBEIRO, 2017).

É justamente nas discussões a respeito da representação e da participação que se concentram os principais debates sobre a gestão democrática nas universidades federais. Quando falamos em representação, trazemos à tona os debates a respeito das categorias que constituem a comunidade acadêmica: docentes, discentes, técnicos-administrativos e a comunidade externa.

A própria LDBEN/1996 fundamenta essa discussão, ao dispor sobre o funcionamento dos órgãos colegiados deliberativos, instituindo a representação de todos os seus segmentos, mas apontando os docentes como membros ocupantes de setenta por cento da composição de cada órgão, especialmente quando as deliberações tratarem de formulações estatutárias, regimentais e do processo de escolha de dirigentes (FERRARO; DAL RI, 2007).

É importante destacar também a publicação anterior da Lei 9.192 de 1995 que regulamentou o processo de escolha dos dirigentes universitários, estabelecendo que em caso de consulta prévia à comunidade universitária, nos termos estabelecidos pelo colegiado máximo da instituição, prevalecerão a votação uninominal e o peso de setenta por cento para a manifestação do pessoal docente em relação a das demais categorias.

No entanto, mesmo com a vigência das referidas legislações, cerca de 60% (sessenta por cento)<sup>10</sup> das universidades federais realizaram - até o dia 15 de junho de 2020 - as suas últimas consultas a comunidade acadêmica para a escolha de dirigentes de forma paritária, atribuindo pesos iguais ao voto de todas as categorias que compõem as Instituições de Ensino. Para isso, as instituições se respaldaram na Nota Técnica Nº 400-2018-SESU-MEC e no Ofício Circular Nº 9/2019/CGLNES/GAB/SESU/SESU-MEC, que permitiram a desvinculação jurídica das consultas à comunidade, da eleição de lista tríplice realizada pelo Conselho Universitário.

Desta forma, a realização de consultas informais encabeçadas pelas entidades de classe, regradas pelos CONSUNI's se mostraram um caminho possível para equiparar as forças das categorias de docentes, técnicos-administrativos e discentes no que tange a escolha dos dirigentes máximos das Instituições.

Isto posto, podemos estabelecer que o modelo democrático de gestão, atualmente em vigor nas universidades, é o da democracia representativa – mesmo que legalmente exista uma disparidade de representação entre as categorias que integram a comunidade acadêmica, na qual os processos decisórios são conduzidos pelos representantes eleitos pela maioria, em instâncias colegiadas.

Já quando falamos em participação, estamos discutindo um aspecto inerente ao próprio conceito de democracia. Em espaços democráticos de fato, não basta estar representado, é preciso participar. Todos aqueles que constituem os espaços universitários precisam estar abertos ao diálogo e procurarem as ferramentas de participação disponibilizadas pelas instituições, garantindo assim que as decisões tomadas assegurem efetivamente o bem comum (LEITE, 2009).

Dal Ri (1997) corrobora com essa afirmativa ao destacar que a participação é uma das categorias centrais da gestão democrática, na medida em que só podemos pensar na constituição de um poder coletivo se ele advém de todas as vozes que constroem e governam as universidades.

Os aprofundamentos a respeito do discurso da participação vêm levando algumas universidades a extrapolar os pressupostos da gestão democrática representativa e darem passos significativos para a efetivação da democracia participativa, atendendo a reivindicações históricas das categorias discentes e de técnicos-administrativos, pela instituição do governo tripartite ou pela paridade ao sufrágio universal, estabelecendo a igualdade de participação entre todos os membros da comunidade

---

<sup>10</sup> Pesquisa realizada pelo Movimento Virada. Disponível em: <https://www.assufrgs.org.br/2020/06/15/mais-de-60-das-universidades-federais-fazem-consulta-paritaria/> . Acessado em: 08 de jul. de 2020.

acadêmica no momento da escolha do seu gestor máximo, o reitor, além de criarem novos espaços de participação que vão além dos Conselhos e Colegiados (FERRARO; DAL RI, 2007).

Essa visão da gestão democrática que pressupõe a participação para além da representação vem ajudando as universidades a superar a ideia de que a democracia nos processos de decisão das instituições de ensino superior é apenas mais um espaço para a burocratização e engessamento dos seus procedimentos, retirando a flexibilidade das diferentes instâncias de gestão e dificultando enormemente o desenvolvimento de iniciativas inovadoras (DURHAM, 2005).

Aqui, defendemos que a participação, ao abrir espaço para o amplo debate entre os segmentos da universidade e todas as suas vozes (discentes, docentes, técnicos-administrativos e a comunidade), independente de raça/etnia, preferência sexual, identidade de gênero ou religiosa, contribui de forma efetiva para que a universidade se constitua como uma instituição social que goza de reconhecimento público da sua legitimidade, por seguir regras, normas e valores reconhecidos e instituídos pelas variadas categorias que compõem a instituição (LEITE, 2009).

Desse modo, Dal Ri (1997, p. 189) fortalece esta discussão, estabelecendo uma relação indissociável entre autonomia e gestão democrática, afirmando que “[...] a forma de participação na organização autogerida é direta e a única autonomia que pode interessar à universidade é a autonomia capaz de alimentar o processo democrático”.

No entanto, a atual política do Governo Federal vem pondo em cheque aspectos da autonomia e da democracia universitária. No ano de 2019, foram publicados critérios gerais<sup>11</sup> a serem seguidos pelos Reitores no momento da nomeação dos cargos em comissão, bem como foi instituída a necessidade de análise do perfil de cada nomeado pelo governo, que passou a ter a competência de aprovar ou não essas nomeações, impossibilitando assim que cada universidade estabeleça os requisitos que fazem sentido para a sua realidade e para as suas necessidades de gestão ao nomear a sua equipe.

A publicação Medida Provisória Nº 914/2019 – já caduca – também estremeceu o processo de escolha de dirigentes de algumas universidades, uma vez que dentre outros pontos ela regulamentava a obrigatoriedade da atribuição do peso de 70% (setenta por cento) ao voto dos docentes, fato já revisto internamente em algumas instituições com a adoção da já mencionada paridade. Apesar da MP estar caduca ela chegou a impactar no processo eleitoral de algumas universidades que no momento da sua

---

<sup>11</sup> Ver Decreto Nº 9.727/19, Decreto Nº 9.794/19 e Decreto 9.916/19.

publicação estavam com processos eleitorais em aberto e precisaram se submeter aos ditames do governo federal.

Por fim, um dos maiores desafios das universidades nesse momento é o constante desrespeito da ordem de classificação das suas listas tríplices pelo Presidente da República. A anterior tradição de nomeação do primeiro colocado da lista, ficou no passado, e muitas universidades estão sendo dirigidas por candidatos que ficaram em segundo ou até terceiro lugar no processo de consulta à comunidade, o que traz enormes problemas de legitimidade para essas gestões e semeia o sentimento de derrota da democracia e da autonomia nas universidades.

Com a nomeação da candidata Ludmilla Carvalho Serafim de Oliveira, terceira colocada na Lista Tríplice encaminhada ao Presidente da República, a UFERSA passou a integrar junto com as instituições vizinhas, Universidade Federal do Ceará – UFC e Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN, o grupo de universidades que não conseguiram escolher de fato o seu dirigente pelos próximos anos.

### 1.3 A participação feminina

Quando falamos em gestão democrática é fundamental invocarmos o Art. 1º da Constituição Federal de 1988: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. No entanto, também é igualmente importante destacar que, historicamente, uma parcela significativa da população esteve à margem dos espaços públicos de poder e decisão.

Dentre estes segmentos, por muitos anos excluídos da participação política e dos postos de poder, destacamos as mulheres como uma categoria que ainda luta para garantir espaços equânimes de fala na sociedade brasileira.

A baixa participação de mulheres em espaços de poder e decisão vem sendo apontada há muito como um obstáculo à consolidação plena da democracia no Brasil e no mundo. A ausência de um percentual mais representativo da parcela feminina da população mundial nos lugares de tomada de decisão chama a atenção pela aparente dificuldade de enfrentamento do problema e pela resistência nas tentativas de desconstrução dos obstáculos que impedem a maior participação das mulheres nos diversos âmbitos de poder e decisão (Observatório Brasil da igualdade de gênero, 2009/2010, p. 9).

Essa problemática construiu-se por meio da perpetuação de uma cultura pautada no patriarcado<sup>12</sup>, em que homens e mulheres estavam destinados a ocuparem espaços diferentes na sociedade. Diferenças muitas vezes justificadas por características biológicas e até divinas: “Os homens identificados pela razão, pela neutralidade, vão reforçando a ideia de afinidade com tudo aquilo que deve e pode ser apresentado em público, enquanto as mulheres vistas como parciais, emotivas e não confiáveis vão configurando o espaço privado” (SALOMÃO, 2010, p.30).

O sistema patriarcal, reforçado pelas transformações ocorridas na organização do trabalho, após o advento do sistema capitalista de produção, separou a produção da reprodução, o público do privado, e coube às mulheres o papel da reprodução, isolada na vida doméstica/privada, lhe sendo negada qualquer forma de participação social (DURHAM, 1983).

Essa divisão do público e do privado e a exclusão social<sup>13</sup> das mulheres têm suas bases nas primeiras sociedades que se abriram à ideia da participação política. A “polis” grega, sinônimo de liberdade e democracia na antiguidade, estabelecia a igualdade de participação entre os seus cidadãos, mas excluía dessa categoria todos aqueles que não eram homens, maiores de 21 anos, atenienses e livres. As mulheres permaneciam excluídas da cidadania, sujeitas a uma série de restrições legais que limitavam os seus direitos dentro e fora da família (COSTA, 1998).

Durante a Idade Média, as mulheres experimentaram um dos momentos mais cruéis da história, com a supremacia masculina se materializando nas mais diversas formas, dentre elas, através da caça às bruxas, como forma de apropriação do saber feminino, especialmente daqueles relativos aos cuidados com o corpo e a saúde. As mulheres que detinham conhecimentos medicinais, ainda que apenas empíricos, eram acusadas de feitiçaria, associação com o demônio e condenadas à fogueira. Assim,

A partir da época da caça às bruxas é que foram fixados os papéis sexuais como os conhecemos até na atualidade (...), sempre tendo em sua base uma cultura na qual a mulher era segregada e desconsiderada como sujeito social autônomo. (...) Para alguns historiadores, a caça às bruxas, criou condições, inclusive, para o surgimento do Estado Moderno, pela normatização do corpo para a não transgressão das normas sociais (FONSECA, 1995, p. 55).

---

12 Aqui adotamos o conceito de patriarcado como um sistema historicamente construído de dominação dos homens sobre as mulheres. Esta dominação não está presente somente na esfera familiar, tampouco apenas no âmbito trabalhista, ou na mídia ou na política. O patriarcalismo compõe a dinâmica social como um todo, estando inclusive, inculcado no consciente de homens e mulheres individualmente e no coletivo enquanto categorias sociais (MORGANTE; NADER, 2014).

13 Sobre a exclusão social da mulher, ver: MURARO, R. M. (1992); BEAUVOIR, S. (1989) e DEL PRIORI, M. (org.). (2001).

Com o advento do Renascimento e do Iluminismo, com o conseqüente desenvolvimento das bases filosóficas do pensamento político liberal e a redefinição do indivíduo livre como aquele que detém a propriedade, as mulheres continuavam reféns dos espaços privados, mesmo quando elas detinham a propriedade, não conseguiam se libertar do *status* anterior de propriedade dos seus maridos, devendo atender às necessidades dos homens e garantir as condições básicas para a sua atuação na esfera pública:

Ao longo do século XX e, mais especialmente, a partir da década de 1960, as sociedades ocidentais presenciaram uma verdadeira “invasão” das mulheres ao espaço público. Tradicionalmente relegadas à esfera doméstica, sob a resistente dicotomia do público/masculino X privado/feminino, mulheres das mais diferentes origens enfrentaram a divisão sexual dos trabalhos e as imposições dela decorrentes, lutando para alcançarem outros espaços e experimentarem outras possibilidades de inserção social (PINHEIRO; BRANCO, 2009).

Este processo de luta deu origem aos movimentos feministas que, de acordo com Jaggar (1997), fundamentaram as suas bases na exposição das múltiplas formas pelas quais os homens são privilegiados e as mulheres são discriminadas. No entanto, o movimento feminista não é coeso e homogêneo. A teoria feminista pode ser categorizada em pelo menos sete abordagens diferentes: a liberal, radical, psicanalítica, marxista, socialista, pós-estruturalista e multicultural ou pós-colonialista (CALÁS; SMIRCICH, 1998).

A década de 1970 marcou a alteração na agenda política das mulheres, com o fortalecimento dos movimentos feministas<sup>14</sup> e com o advento das contribuições do pós-estruturalismo e dos estudos de gênero. É o pós-estruturalismo que radicaliza a crítica ao universalismo, ao essencialismo dos sujeitos e ao binarismo, questionando, dentre outras coisas, as categorias fundacionais, e ditas por naturais, de homem e mulher, incluindo na discussão o conceito de gênero. Para Joan Scott, ao utilizar gênero como uma categoria de análise, deixa-se para trás as narrativas de uma história, uma psicologia, ou uma literatura das mulheres sobre as mulheres e abre-se espaço para a análise da construção social e cultural do feminino e do masculino (MARIANO, 2005).

É importante destacar que a desconstrução do essencialismo do sujeito, defendida pelo pós-estruturalismo, ao passo que critica o sujeito masculino universal, também critica a unicidade do sujeito “mulher” e passa a defender o respeito às diferenças entre as mulheres e nas mulheres,

---

14 Sobre a construção dos movimentos feministas ver: SCOTT, J. (1990).

denunciando que a unidade entre elas também é excludente, opressora e dominante (MARIANO, 2005).

Mouffe (1999) considera que a positivação das diferenças são questões importantes para a realização de um projeto de democracia plural e radical. O paradoxo entre diferença e igualdade é inerente à democracia moderna, pois esta tenta conciliar duas tradições distintas: a tradição liberal (baseada nas reivindicações pela liberdade e diferença) e a tradição republicana (baseada na defesa da igualdade).

O longo processo de lutas e resistências da sinuosa trajetória dos feminismos no Brasil questiona os limites de gênero do modelo democrático vigente no país, e os próprios conceitos de cidadania e participação, que são tão descaracterizados e banalizados no país. As mulheres continuam a ser desafiadas todos os dias a superar o estereótipo de incapacidade e fragilidade (que por gerações determinou o “ser mulher”) para ocupar os espaços de poder e decisão, nos quais enfrentam uma rotina exaustiva que insiste em mantê-las no espaço privado da família (SALOMÃO, 2010).

Quando as mulheres conseguem romper com a esfera privada de atuação e ingressam na esfera pública, elas tendem a ocupar atividades análogas aquelas desenvolvidas na esfera doméstica (COSTA, 1998). Ao incorporar-se ao mercado de trabalho, as mulheres desempenham atividades que, em geral, representam uma projeção social do trabalho doméstico e do cuidado com as suas famílias<sup>15</sup>, desempenhando atividades relevantes, mas de menor visibilidade e, conseqüentemente, com menor potencial de progressão, assumindo o papel das “esposas da organização” (HULF, 1990).

Mesmo quando as mulheres possuem o mesmo grau de escolaridade dos homens, continuam sujeitas a subvalorização do seu trabalho, refletida em uma diferença salarial<sup>16</sup> alarmante, reforçando um estereótipo oriundo da revolução industrial, onde a mulher era tida como uma mão-de-obra barata para o chão-de-fábrica.

---

15 Estudos do Ministério do Trabalho e Emprego — fundamentados em dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), mostram que, em 2016, as profissões de Faxineira, Recepcionista, Técnica de enfermagem, Professora, Cozinheira e Trabalhadora de serviços de limpeza e conservação de áreas públicas, figuravam entre as 12 profissões que empregavam o maior número de mulheres no setor formal brasileiro. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/anoario-rai>. Acessado em: jun. de 2019.

16 De acordo com pesquisa realizada pela Catho em 2018, mulheres com Ensino Superior completo ganhavam em média 43,53% a menos que os homens com a mesma formação. Essa diferença salarial aparece em todos os demais níveis de formação, do Ensino Médio ao MBA. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>. Acessado em jun. de 2019.

Além disso, no momento em que as mulheres conseguem vencer a última barreira do mercado de trabalho e acessar as carreiras<sup>17</sup> e espaços de poder, até então destinadas majoritariamente aos homens, a tendência é baixar salários, piorar as condições de trabalho e uma conseqüente perda de prestígio (COSTA, 1998). Maitland (2012) reforça a existência de um “teto de vidro”, de uma barreira transparente que existe para impedir as mulheres de progredirem nas organizações e que as tornam cada vez mais solitárias, à medida que se aproximam dos níveis hierárquicos mais altos. As organizações, a exemplo de demais organismos vivos, tendem a preservar o seu *status quo* por meio da preservação do poder masculino, que se perpetua ao longo do tempo e termina por institucionalizar o papel da gestão como uma atividade eminentemente masculina (SCHEIN et al., 1996).

A construção histórica de que os homens são os responsáveis pelos espaços públicos, do saber e da competência, fundamenta a desvalorização do trabalho feminino e dificulta significativamente a trajetória das mulheres em busca de afirmarem-se nos espaços de poder. Para obter o reconhecimento das suas habilidades, as mulheres estão constantemente lutando para conquistar uma confiança, que inicialmente não lhe é concedida pela sociedade. O marcador de gênero e a sua forma primária de dar significado às relações de poder (a hegemonia masculina sobre a feminina), inscrito na biologia do corpo da mulher, conta como um critério anterior que lhe é desfavorável (SALOMÃO, 2010).

Isto posto, muitas mulheres ao ocuparem espaços de poder, ou assumirem carreiras historicamente ocupadas por homens, se veem obrigadas a se despirem de toda e qualquer característica tida como feminina para adquirirem respeito em seus espaços de trabalho. Soma-se a isso o desafio de conciliar o binômio trabalho/família, uma vez que ao assumir outras funções sociais as mulheres continuam sendo responsáveis por seus papéis de mãe e de esposa (CAPELLE; MELO, 2010)

Segundo os estudos de Souza et. al. (2008) a cultura de que o cuidado dos filhos e da casa é responsabilidade da mulher, aliada a estabilidade de renda, tem levado muitas mulheres a optarem pelo serviço público em detrimento do emprego na iniciativa privada ou da adoção de práticas voltadas ao empreendedorismo.

No entanto, ao assumirem cargos públicos as mulheres continuam a encontrar dificuldades semelhantes em seus espaços de trabalho. Apesar da seleção para o ingresso (concurso público) cooperar para que o processo ocorra de forma mais ampla e democrática, as desigualdades de gênero

---

17 Essa mesma pesquisa revela que mulheres que ocupam o mesmo cargo de gestão que os homens chegam a ganhar 38,45% a menos para exercer as mesmas funções.

ainda se fazem presentes na gestão das instituições públicas brasileiras, e mesmo com todas as discussões levantadas sobre o papel das mulheres na sociedade, especialmente após a eclosão dos movimentos feministas e da redemocratização do país, a participação feminina nos espaços formais de poder, ainda é uma área pouco explorada pelos estudiosos que discutem sobre os diversos aspectos da participação popular e sobre o feminismo, estando à margem questões como a atuação da mulher na esfera pública institucional (COSTA,1998).

Mendonça (2017) defende que é possível mensurar a visibilidade das mulheres em uma Instituição se esta possuir, em seu histórico, uma maior equidade de gêneros em seus postos de liderança associados à ocupação de cargos administrativos oficiais. Segundo os números publicados no Portal de Dados Abertos do Governo Federal, as funções de Direção e Assessoramento Superiores (DAS)<sup>18</sup>, de livre nomeação, eram ocupadas por apenas 29% de mulheres, em fevereiro de 2019, o que denuncia essa desigualdade de participação em espaços de poder entre homens e mulheres no serviço público brasileiro.

Por sua vez, quando observamos as Instituições de ensino superior do país, nos deparamos com uma contradição, no mínimo, desconcertante: apesar de ter sido através do acesso à educação que as mulheres deram passos importantes para a sua independência e passaram a ocupar novos espaços na sociedade, “[...] o espaço acadêmico, como parte inseparável da sociedade, não deixa de reproduzir comportamentos machistas, nas quais as relações de poder tendem a colocar as mulheres em segundo plano, questionando, muitas vezes, suas capacidades” (SIQUEIRA, 2016, p. 68).

Nesta perspectiva, Mendonça (2017, p. 3) afirma que

A universidade pública brasileira reproduz, em circunstâncias distintas, padrões de comportamento que revelam preconceitos [...]. Uma cultura patriarcal ocidental se mostra presente no dia a dia institucional e, neste sentido, tende a sustentar práticas de segregação e opressão institucionais diversas, impedindo que se abram redes de conversações que valorizem a paz, a igualdade, a justiça social, a inclusão, alimentando, ainda, noções de hierarquia organizacional sustentadas no controle e submissão do outro, ou mesmo na negação do auto respeito.

Desta forma, mesmo dentro de Instituições que, pela sua natureza deveriam combater qualquer tipo de desigualdade, seja essa baseada na raça/etnia, na classe social, filiação religiosa ou identidade de gênero, as mulheres continuam enfrentando dificuldades para ocuparem espaços de poder e para terem a sua competência e autoridade legitimadas social e culturalmente, especialmente pelos homens,

---

<sup>18</sup> Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/direcao-e-assessoramento-superiores-das>. Acessado em fev. 2019.

uma vez que para eles “Dividir esse espaço com as mulheres se traduz na perda de poder, principalmente quando se trata de assumir cargos decisórios no espaço público-político” (SALOMÃO, 2010, p. 31).

Foi apenas com a redemocratização e a implementação da Gestão Democrática como pilar das Universidades que a pauta feminina passou a ganhar espaço dentro dessas instituições, isso porque, a gestão orientada pelo princípio da democracia participativa, da colaboração e da transparência administrativa abriu caminhos para que viessem à tona os mais diversos temas de interesse da comunidade acadêmica, dentre eles a equidade de gênero (MENDONÇA, 2017).

Dentro dessa perspectiva de universidade como um espaço plural, é necessário que se fomente o engajamento das mulheres na administração universitária, seja por meio da ocupação de cargos e funções que possam ir além daquelas tradicionalmente compreendidas como “de mulheres” - que apenas repercutem o caráter de subalternidade<sup>19</sup> ou que repetem padrões familiaristas e sociais de atividades femininas – como lhes dando voz, possibilitando que estas gerenciem equipes, participem de conselhos e comissões e estejam protegidas de práticas como o assédio moral, sexual, *manterrupting* (interrupção masculina) e *bropropriating* (apropriação da ideia de uma mulher por um homem). (MENDONÇA, 2017).

Entendendo a Universidade como uma instituição na qual os seus objetivos devem ir muito além da transmissão e produção do conhecimento, é preciso incentivar e enfatizar condutas de gestão socialmente responsáveis, comprometidas com o pleno desenvolvimento do cidadão. Para isso, a gestão universitária precisa perpassar o entendimento raso de que ela é apenas o instrumento pragmático de promoção das atividades institucionais, e assumir a responsabilidade de esculpir a estrutura social da comunidade acadêmica, abrindo espaços de participação, transformação e construção de uma identidade institucional que abrace a diversidade.

---

<sup>19</sup> Aqui adotamos o conceito de subalternidade defendido por Spivak (2010). Para a autora, o subalterno é aquele que pertence “às camadas mais baixas da sociedade constituídas pelos modos específicos de exclusão dos mercados, da representação política e legal, e da possibilidade de se tornarem membros plenos no estrato social dominante” (SPIVAK, 2010, p.12). Ao avançar no tema, a autora defende que o gênero é determinante nas relações de subalternidade e que as mulheres sofrem muito mais com essa condição do que os homens, reforçando que “mulher como subalterna, não pode falar e quando tenta fazê-lo não encontra os meios para se fazer ouvir” (SPIVAK, 2010, p.15).

## 2 O PERCURSO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESAM/UFERSA (1991/2019)

A história da Universidade Federal Rural do Semi-árido – UFERSA inicia legalmente com a publicação da Lei nº 11.155, de 29 de julho de 2005, que dispõe sobre a transformação da Escola Superior de Agricultura de Mossoró - ESAM em Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA-RN. Desta forma, para se falar na história da gestão democrática da UFERSA, é preciso evocarmos as experiências vivenciadas na ESAM.

### 2.1 A ESAM

A ESAM foi fundada em 18 de abril de 1967, por meio do Decreto Nº 03/1967, fruto do desejo de Jerônimo Vingt-um Rosado Maia e dos esforços do seu irmão Jerônimo Dix-huit Rosado Maia, que viria a ser prefeito da cidade de Mossoró em três mandatos. Como relatou o próprio Vingt-um Rosado em Discurso Pronunciado em 12 de agosto de 2005, durante as Comemorações da Transformação da ESAM em UFERSA:

“Sonhava e pensava se um dia eu teria forças para fundar em Mossoró uma escola à imagem e semelhança da gloriosa ESAL, a escola materialmente pobre naquele tempo mas que dera ao Brasil técnicos e cientistas da grandeza de um Benedito Paiva, de um Guimarães Duque, de um Edgar Dantas, de um Cristóvão Dantas.

(...)

Muitas vezes me perguntam: – “Quem fez a ESAM, Vingt-un ou Dix-huit?”.

Respondo: Dezoito mais vinte e um.

Sem a parceria de Dix-huit a ESAM continuaria um sonho vantaneano, sem a teimosia e a persistência de Vingt-un, a ESAM não existiria”<sup>20</sup>

A ESAM ofertou inicialmente apenas o curso de Agronomia, sendo aprovado pelo Ministério da Educação o curso de Medicina Veterinária, em 1994, e posteriormente os cursos de Zootecnia e Engenharia Agrícola.

De acordo com C. Jr (1995), a história da ESAM foi marcada pela influência da família Rosado na região, que dentre outras coisas possibilitou que a Escola fosse inaugurada apenas 5 (cinco) anos

---

<sup>20</sup> Discurso disponível na íntegra em: <https://reitoria.ufersa.edu.br/discurso-de-vingt-un-rosado-maia/>. Acessado em: jul. de 2020.

após a sua criação, em 22 de dezembro de 1967, e 3 (três) anos depois passasse a integrar a Rede Federal de Ensino superior, em 21 de outubro de 1969.

Se essa influência trouxe atalhos para o desenvolvimento da ESAM, trouxe também dificuldades significativas para que a Escola Superior aderisse ao movimento de democratização dos seus espaços de poder e decisão, que vinha sendo experienciado pelas universidades federais após a queda do regime da ditadura civil militar no país<sup>21</sup>.

No ano de 1991, a ESAM vivenciou a sua primeira grande experiência democrática com a edição, pelo seu Conselho Técnico-Administrativo, das normas<sup>22</sup> que deveriam regular a consulta interna a comunidade acadêmica para escolha do novo Diretor e Vice-Diretor da Escola. No entanto, o processo de consulta foi bastante conturbado, iniciando com a edição de normas eleitorais controversas, perpassando pela presença do próprio Vingt-un Rosado<sup>23</sup> sentado a porta da sala de votação, - junto com a sua esposa e filhos - a cumprimentar todos os eleitores que ingressavam no local, chegando à realização de denúncias de abuso de poder pelo então Diretor da ESAM, como atesta o trecho transcrito da Ata da Primeira Reunião Extraordinária da Comissão Eleitoral, realizada em 08 de agosto de 1991:

Em seguida, o presidente da Comissão colocou em discussão documento enviado pela chapa Alternativa onde esta fazia denúncias de abuso de poder contra o presidente da Comissão Permanente de Digo Geral do Concurso Vestibular, professor João Weine Nobre Chaves e também contra o Diretor da ESAM, professor Vingt-un Rosado<sup>24</sup>.

No dia 11 de setembro de 1991, a apuração dos votos revela a vitória da Chapa Alternativa com 55,80% dos votos contra 42,30% da Chapa Benedito, marcando a quebra da hegemonia de mais de 21 (vinte e um) anos da influência do grupo político-familiar dos Rosados na gestão da ESAM.

---

<sup>21</sup> Em 1967, o então Presidente da República do período da Ditadura Civil Militar, general Artur da Costa e Silva, esteve presente na inauguração da ESAM, denotando essa familiaridade entre os fundadores e diretores da escola com o regime ditatorial que vigorava no país. No raro acervo de fotos históricas que consta no site da Instituição, podemos encontrar registros dessa visita. Disponível em: <https://reitoria.ufersa.edu.br/acervo-fotografico/>. Acessado em: 02 de out. de 2020.

<sup>22</sup> PORTARIA ESAM nº 151/1991, de 26 de junho de 1991. Trecho disponível em: C. JR (1995).

<sup>23</sup> Diretor da ESAM em seu segundo mandato e apoiador da chapa BENEDITO (composta por: Benedito Vasconcelos Mendes, Larry Barbosa, Luiz Soares da Silva, Joaquim Amaro Filho, Verônica Baima de Castro e Francisco do Carmo Filho) que tinha como oposição a chapa ALTERNATIVA (composta por: José Torres Filho, Otto Soares de Araújo Filho, Josué Fernandes Pedrosa, Marcelo José Pedrosa Pinheiro, Francisco das Chagas da Silva Espínola, Euclides Alves de Moraes, José Victor de Carvalho Júnior, Francisco Xavier de Oliveira Filho, Francisco de Queiroz Porto Filho e Emanuel Souza Costa) no processo de consulta à comunidade para escolha do novo Diretor da ESAM.

<sup>24</sup> Ata da Primeira Reunião Extraordinária da Comissão Eleitoral, Portaria ESAM nº 151/1991, realizada em 08/08/1991. Trecho disponível em C. JR, (1995).

No entanto, o processo para a posse da Chapa eleita não correu como o imaginado: no dia 31 de outubro de 1991, o então Diretor da ESAM Benedito Vasconcelos Mendes (que assumiu a direção da ESAM após a aposentadoria de Vingt-un Rosado) convocou o Conselho Técnico-Administrativo para dentre outras pautas apreciar alterações no então Regimento da Escola, que dentre outros pontos aprovou o texto que evocava a legislação vigente a época e considerava que a consulta a comunidade para a escolha de Diretores seria ilegal.

Isto posto, coube ao Conselho Técnico Administrativo elaborar a lista sêxtupla que seria encaminhada ao MEC para nomeação do Diretor, e o Conselho optou por calar a voz da comunidade acadêmica e encaminhar uma nova lista, diferente da eleita, encabeçada por Joaquim Amaro Filho (C. JR, 1995).

No dia 17 de fevereiro de 1992, Joaquim Amaro Filho tomou posse como Diretor da ESAM, dando início a uma série de reações da comunidade acadêmica que até hoje marcam a história da luta por democracia na gestão da ESAM/UFERSA.

Sob o amparo desse fato histórico damos início a identificação e a catalogação dos documentos oficiais da ESAM/UFERSA que nos possibilitem traçar o caminho percorrido pela Universidade no sentido de implementar práticas democráticas de gestão.

Partindo do pressuposto que cabe ao Estatuto e ao Regimento Geral das universidades federais disciplinarem sobre a estrutura organizacional e a forma de funcionamento e administração dessas instituições, iniciamos a nossa catalogação pela busca do último Regimento e Estatuto vigentes na ESAM e percorremos pela análise desses mesmos documentos da UFERSA.

Nesse caminho metodológico buscamos as Portarias emitidas pelo gabinete e as Resoluções dos Conselhos Superiores que possibilitaram a flexibilização da administração e principalmente a implementação de práticas voltadas ao aumento da participação da comunidade nos espaços de poder e decisão, bem como daquelas que estreitaram esses espaços.

A ESAM, por possuir o *status* de Escola Superior e não de Universidade, não possuía Estatuto, apenas Regimento. Ao fazermos a busca por esse documento encontramos fatores que dificultaram em muito a nossa pesquisa, em especial a falta de um acervo organizado, ou até “desorganizado”, dos documentos datados do período da ESAM<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Apenas no ano de 2016 foi emitida a Portaria UFERSA/GAB Nº 0375/2016, cujo principal objetivo foi a criação do Memorial da UFERSA e a definição de um modelo de gestão para memória do patrimônio imaterial e material histórico da universidade. No entanto, mesmo passado aproximadamente cinco anos da conclusão dos trabalhos da comissão, esse modelo ainda não foi apreciado pelo CONSUNI.

Descobrimos por meio de troca de e-mails, de ligações e do Serviço de Informação ao Cidadão (Protocolo 23480015846202046) que os documentos da ESAM se encontravam espalhados pela Universidade. Há documentos na biblioteca da instituição, no arquivo geral (Divisão de Arquivo e Protocolo), no arquivo do Gabinete do Reitor e da Secretaria dos Órgãos Colegiados.

Infelizmente, após contato com todos esses setores, descobrimos que nenhum deles dispunha de uma cópia do último regimento vigente da ESAM, então, fomos encaminhados ao setor de Cerimonial da universidade, em virtude de alguns servidores que entramos em contato acreditarem que a servidora responsável pelo setor possuiria uma cópia do documento, uma vez que costumava zelar e até “salvar” alguns documentos da época da ESAM, que eram descartados por outros setores.

Foi assim que conseguimos acesso ao Regimento da ESAM aprovado na data de 08 de junho de 1978, ainda perfeitamente conservado em sua versão original, graças ao zelo da servidora do setor de Cerimonial.

Apesar de o documento ser datado de 1978 e estar fora do nosso recorte temporal, ele foi o único documento encontrado que poderia nos dar uma base para entendermos as estruturas administrativas da ESAM, e conseqüentemente nos possibilitar o início da catalogação e da análise das ferramentas adotadas pela instituição para democratizar os seus espaços de gestão.

O Regimento da ESAM já traz em seu Art. 2º as disposições sobre a administração a nível central e setorial da Escola, pontuando como órgãos da Administração Central: O Conselho Técnico-administrativo; O Conselho de Curadores; O Conselho Departamental e a Diretoria, e como órgãos da Administração Setorial os Departamentos.

O regimento de 1978 contava com a previsão da representação da comunidade em alguns dos espaços de decisão superior da escola, como por exemplo, na composição do Conselho Técnico-administrativo – CTA, do Conselho de Curadores - CC e do Conselho Departamental - CD que era constituído por:

Tabela 1: Composição dos Conselhos Superiores da ESAM.

CONSELHO	NÚMEROS DE DOCENTES	NÚMERO DE AUXILIARES DE ENSINO	NÚMERO DE DISCENTES	MEMBROS DA SOCIEDADE
CTA	4 <sup>26</sup>	2	1	1

<sup>26</sup> O Regimento Geral da ESAM também previa a participação de todos os professores titulares da Escola.

<b>CC</b>	3	1	1	1
<b>CD</b>	3 <sup>27</sup>	0	1	0

Fonte: Autoria própria (2020).

Percebemos que os três Conselhos contavam com a participação de todas as categorias da Escola (docentes, auxiliares de ensino, discentes e comunidade), como também estava previsto que no caso da composição do CTA esta representação se daria por meio da realização de eleições entre os seus pares, enquanto no CC os membros eram indicados pelo próprio CTA.

As deliberações desses conselhos se davam por meio do escrutínio secreto dos seus membros, nominalmente ou de forma simbólica e tinham suas pautas aprovadas por meio da votação da maioria. Dentre as atribuições do Conselho Técnico-administrativo é importante destacar a incumbência de organizar em votação secreta e uninominal as duas listas sêxtuplas a serem encaminhadas ao Presidente da República para a escolha e nomeação do Diretor e Vice-diretor da Escola.

Nesse ponto, encontramos duas barreiras significativas no que tange a avaliação das práticas democráticas da Instituição: a primeira delas é que não há no Regimento nenhuma previsão de consulta à comunidade acadêmica para que o Conselho chegue aos nomes que deveriam ser encaminhados ao Presidente da República; a segunda, e não menos preocupante, é o fato das votações das pautas do Conselho ocorrerem por meio do escrutínio secreto, o que dificultava que os membros da comunidade, ali representados pelos seus pares eleitos, pudessem averiguar se o voto deste representante de fato externava a vontade daqueles que o elegeram.

Como apontado por Beçak e Longui (2010), as instâncias democráticas, pautadas na representação, historicamente passaram a sofrer fortes questionamentos em virtude, especialmente, do distanciamento entre as vontades dos representantes e dos representados, o que dizer então, quando o voto dos representantes se dá de modo secreto e impede qualquer tipo de fiscalização por parte dos representados?

Esse questionamento nos levou a evidências de que na ESAM existia uma maneira muito limitada de participação da comunidade nas decisões estratégicas da Escola, sinalizando uma concentração de poder de decisão nos níveis estratégicos da Instituição.

Quanto ao Conselho de Curadores a quem cabia o controle e a fiscalização das atividades econômico-financeiras da ESAM, se repetia a organização por meio da representação das categorias da

<sup>27</sup> O Regimento Geral também previa a participação de todos os Chefes de Departamento no CD.

escola, sendo acrescentado um membro da sociedade e um representante do Ministério da Educação e Cultura. No entanto, esses membros não eram eleitos, sendo indicados em sua maioria pelo Conselho Técnico-Administrativo, perpetuando os problemas de representação já discutidos.

Infelizmente, em virtude das dificuldades de organização do acervo histórico da instituição, já mencionados anteriormente, não conseguimos localizar Portarias e Resoluções do período da ESAM que pudessem contribuir com uma melhor compreensão da estrutura administrativa e das instâncias de poder e decisão entre os anos de 1991 e 2005.

## 2.2 Nasce a UFERSA

No ano de 2005, com a publicação da Lei nº 11.155, a Escola Superior ganha caráter de Universidade Federal. A referida Lei dispõe em seu Art. 3º:

Art. 3º A estrutura organizacional e a forma de funcionamento da UFERSA, observado o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, serão definidas nos termos desta Lei, de seu Estatuto, de seu Regimento Interno e das normas pertinentes,

Parágrafo único. Até que seja aprovado seu Estatuto a UFERSA será regida pelo Estatuto da ESAM, no que couber, e pela legislação federal.

Assim sendo, o primeiro estatuto da UFERSA foi publicado no ano de 2006, tendo sido aprovado pela Resolução CTA/UFERSA Nº 001/2006, de 07 de fevereiro do mesmo ano, e a primeira versão do seu Regimento data de 17 de dezembro de 2007, com aprovação dada pela Resolução CONSUNI/UFERSA Nº 010/2007.

Quando se trata dos documentos da UFERSA, tivemos maior facilidade em encontrar os documentos institucionais. O site da universidade conta com uma aba intitulada “Documentos”, onde estão disponíveis para consulta o seu Estatuto e Regimento, com as suas emendas, bem como as Resoluções dos Conselhos Superiores e as Portarias emitidas pelo Gabinete da Reitoria e pelas suas Pró-reitorias.

Existe um problema apenas no que tange o início dessas publicações. Enquanto as Resoluções dos Conselhos Superiores constam publicadas na página desde o ano de 2007, ano de aprovação do Regimento, as portarias da Reitoria, as quais também nos interessam nessa pesquisa, só estão disponíveis a partir do ano de 2012, existindo um hiato de 6 (seis) anos de publicações.

Ao consultar<sup>28</sup> a instituição do porquê da existência dessa lacuna de publicações, fomos informados que até o ano de 2012 a publicação desses atos se dava em murais da universidade, com afixação dos documentos impressos, não havendo a digitalização desse material. Atualmente, parte desses documentos se encontra no arquivo geral da universidade, junto a outros documentos, sem uma organização ou catalogação específica.

### 2.2.1 Discutindo a construção do Estatuto e Regimento da UFERSA sob a perspectiva democrática

Diferentes universidades apresentam diferentes modos de organização interna e de distribuição e delegação de poder. Normalmente, os estatutos, regimentos internos e resoluções disciplinam o modelo de organização adotado por cada universidade, especificando além da sua organização administrativa, as suas instâncias de representação, participação e deliberação (RIBEIRO, 2017).

Desta forma, seguimos o nosso caminho metodológico com a análise do estatuto e do regimento da UFERSA, bem como das suas emendas, Resoluções - aprovadas pelos seus três conselhos superiores em funcionamento - e portarias emitidas pela reitoria que disciplinam matérias relativas à democratização dos espaços de gestão da universidade.

Desde a sua publicação, o estatuto da UFERSA foi alterado apenas três vezes, por meio da aprovação das emendas 001/2012, 002/2018 e 003/2018; o regimento, por sua vez, sofreu 14 alterações, por meio das emendas regimentais 001/2012, 002/2012, 003/2012, 004/2012, 005/2012, 006/2013, 007/2013, 008/2013, 009/2014, 010/2014, 011/2014, 012/2015, 013/2017 e 014/2018.

Inicialmente, ressaltamos, antes do conteúdo dessas emendas, que serão explanadas no decorrer desse capítulo, a forma pelas quais elas foram construídas, em especial as emendas regimentais, destacando a publicação das seguintes portarias pela Reitoria:

Tabela 2 - Portarias que versam a respeito das emendas regimentais.

PORTARIA	ASSUNTO
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0199/2017</b>	Designar os membros abaixo especificados para comporem a Comissão para atualização do Regimento da UFERSA. I – Jose Domingues Fontenele Neto (Presidente); II – Felipe de Azevedo Silva Ribeiro; III – Moacir Franco de Oliveira; IV – Francimar Honorato dos Santos (representante dos servidores técnico-administrativos); V – Jéssica Alves da

<sup>28</sup> Consulta realizada por meio do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC, sob o número de protocolo 23480.018089/2020-62.

	Silva (representante titular dos discentes); VI – Angélica Lázaro da Cunha (representante suplente dos discentes).
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0614/2018</b>	Designar membros para comporem a comissão responsável pela apreciação e deliberação das propostas da comunidade acadêmica para atualização do Regimento Geral da UFERSA, nos termos da DECISÃO CONSUNI/UFERSA N° 091/2018, de 24 de setembro de 2018.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0758/2019</b>	Designar comissão para revisar o texto do novo Regimento Geral da UFERSA, com emendas propostas pelo CONSUNI. A referida comissão é composta pelos servidores Felipe de Azevedo Silva Ribeiro (Presidente), Cibele Naidhig de Souza e Rafaela Aparecida Fonseca.

Fonte: Autoria própria (2020).

Por meio das portarias elencadas no Quadro 1, verificamos que há uma lacuna, entre os anos de 2012 e 2016, na divulgação das informações a respeito de como se davam as alterações do regimento. É somente a partir do ano de 2017 que encontramos as primeiras publicações que tratam do processo de modificação desse documento. Nessas portarias percebemos uma tendência da gestão em adotar práticas que possibilitassem que o processo de atualização do Regimento se tornasse mais participativo, ou pelo menos representativo, para a comunidade acadêmica.

Na portaria de 2017 verificamos que todas as categorias da universidade estão representadas na comissão que tratou das propostas de atualização do regimento. No ano de 2018, por sua vez, verificamos um incremento à forma de construção das emendas regimentais, uma vez que, além da simples representação das categorias na comissão, foi aprovada, por meio da DECISÃO CONSUNI/UFERSA N° 091/2018, de 24 de setembro de 2018, uma metodologia de consulta direta a comunidade acadêmica sobre as suas possíveis propostas para o regimento, cabendo à comissão uma análise e triagem dessas proposituras, chegando assim a um texto final.

Nesse ponto, a universidade avança nos conceitos de gestão democrática e passa da simples representação, com todos os seus problemas já apontados por Beçak e Longui (2010), para a participação direta dos cidadãos que, como discutido por Leite (2009), é um aspecto inerente à democracia.

No entanto, na portaria publicada do ano de 2019, cujo objetivo é uma revisão do novo texto do regimento proposto pelo Conselho Universitário, não encontramos mais a ferramenta da representação, posto que a comissão é constituída por dois docentes e uma técnica-administrativa não havendo a representação discente.

Quanto à realização de emendas no Estatuto, em 2018 foi publicada a Resolução CONSUNI/UFERSA Nº 005/2018 que estabeleceu as normas para elaboração de proposta de reforma ou alteração do Estatuto. Nesta norma, merece atenção o texto de dois artigos:

Art. 5º Para discussão das propostas no CONSUNI deverá ser adotado o rito estabelecido em resolução vigente sobre normas de funcionamentos dos Conselhos Superiores e, entendendo ser necessário, o Conselho pode criar decisões com normas complementares para o funcionamento das reuniões em que se discutirão as propostas de reforma ou alterações parciais do Estatuto. Parágrafo único. Quando se tratar de proposta de alteração parcial do Estatuto, a participação da comunidade será intermediada através dos seus representantes no CONSUNI, pelos quais serão apresentadas as propostas de emendas ao texto inicial.

Art. 6º Para elaboração de proposta de reforma do Estatuto deverá ser constituída pelo CONSUNI uma Comissão de Reforma composta: I- por 1 (um) membro docente titular e um suplente, de cada Centro, indicados pelo respectivo Conselho de Centro; II -por 2 (dois)membros técnico-administrativos titular e 2 (dois)suplentes, indicados pelo respectivo Conselho de Centro; e III - por 1 (um)membro discente titular e 1 (um)suplente, indicados por entidade de representação da categoria.

Como visto, o art. 5º prevê que, no momento de necessidade de alteração parcial do Estatuto, a comunidade deverá ser representada pelos membros do CONSUNI no instante da votação; já o art. 6º estabelece que para elaboração de proposta de reforma do Estatuto, deverá ser constituída pelo CONSUNI uma comissão de reforma na qual deve ser obedecida uma distribuição específica de membros, respeitando a representação de todas as categorias que formam a universidade.

É importante destacar, também, que o Art. 7º da Resolução supracitada especifica expressamente a necessidade de abertura de consulta à comunidade por meio do sítio eletrônico da UFERSA, por um período mínimo de 30 (trinta) dias, nos casos de reforma do estatuto,

Art. 7º A Comissão de Reforma do Estatuto deverá:

- I – elaborar proposta inicial de reforma do Estatuto, em um prazo de 120(cento e vinte) dias, prorrogáveis por igual período;
- II – disponibilizar a proposta inicial de reforma do Estatuto para sugestões da comunidade acadêmica, no sítio da UFERSA, por um período de pelo menos 30(trinta) dias; e
- III – sistematizar a proposta inicial e as sugestões da comunidade, que considerar cabíveis, para serem apreciadas pelo CONSUNI em até 30 dias após o final do prazo estabelecido no inciso II.

§ 1º A comunidade acadêmica poderá debater as propostas organizando reuniões específicas tanto nas unidades que compõem a estrutura orgânica da UFERSA, quanto através das organizações representativas de classe.

§ 2º Depois que todas as propostas forem sistematizadas e apresentadas ao CONSUNI, o Reitor poderá convocar uma Assembleia Universitária para apresentação do relatório por parte da comissão.

Desta forma, percebemos que a universidade caminha mais uma vez em direção a implementação de práticas democráticas de participação que possam ir além da representação.

### 2.3 Historicizando a organização da administração superior da ESAM/UFERSA

Nesse tópico avançamos em direção a análise do conteúdo do Estatuto e do Regimento da universidade e buscamos pontuar os movimentos da administração superior da instituição quanto à implementação de práticas democráticas de gestão, destacando os avanços e retrocessos nesse processo e utilizando a catalogação de Resoluções e portarias para auxiliar na nossa discussão.

O estatuto da UFERSA em seu art. 3º estabelece como os princípios da universidade:

- I - Ética, gestão democrática, transparência, participação, legalidade, legitimidade, economicidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e sustentabilidade;**
- II - Descentralização administrativa e acadêmica;
- III - Natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União;
- IV - Liberdade de ensino, pesquisa e extensão e difusão e socialização do saber;**
- V - Indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- VI - Democratização da educação no que concerne à gestão,** à igualdade e oportunidade de acesso e à socialização de seus benefícios. (Grifos nossos)

Percebemos que os conceitos ligados à gestão democrática aparecem como princípios basilares da gestão da universidade, e isso se dá desde a versão do estatuto de 2006, sem alterações até então.

Entretanto, é na organização administrativa que podemos pontuar os principais avanços da UFERSA com relação à ESAM no que tange a abertura da gestão superior para instâncias de representação e participação da comunidade.

O primeiro estatuto e regimento da UFERSA preveem que a administração superior da universidade será exercida pelos seguintes órgãos: Assembleia Universitária – AU; Conselho Universitário – CONSUNI; Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CONSEPE; Conselho de Curadores – CC; Conselho Consultivo – CONSUL e Reitoria, totalizando 5 (cinco) instâncias colegiadas em contrapartida a apenas 3 (três) existentes à época da ESAM.

Essas instâncias já sofreram alterações após a transformação de ESAM em UFERSA com a publicação da emenda regimental Nº 13, de 11 de fevereiro de 2017, que extinguiu o CONSUL, e por

meio da RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA Nº 009/2017 que regulamentou a composição do Conselho Administrativo - CONSAD.

Antes de partirmos para a análise da composição desses conselhos e de como eles possibilitam ou não a democratização dos espaços de gestão da universidade, nos deteremos na extinção do CONSUL. Esse conselho deliberativo tinha como objetivo possibilitar a interação da UFERSA, com a comunidade externa, constituindo-se em espaço privilegiado de interlocução com os setores da sociedade, aproximando a universidade da comunidade e vice-versa. Por meio dele, membros notáveis da sociedade tinham espaço para propor ações que pudessem promover a melhoria da qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFERSA; estimular, apoiar e sugerir estudos e pesquisas sobre assuntos e temas relevantes para o desenvolvimento local, estadual e regional, com ênfase para o semiárido, além de ser um canal de prestação de contas do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI para a comunidade.

Se partirmos do princípio que a UFERSA tem como missão:

(...) produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase para a região Semiárida brasileira, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva, preparando profissionais capazes de **atender demandas da sociedade**.

É notório que com a extinção do CONSUL a comunidade perde um espaço significativo para manifestar os seus anseios e demandas para com a instituição, o que significou um retrocesso em termos de participação e representação dos atores que compõem a universidade na administração superior da UFERSA.

Quanto a Assembleia Universitária e os Conselhos Superiores que se encontram em pleno funcionamento na universidade, é importante pontuar que estes são regidos pelo Estatuto, Regimento e também pela RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA Nº 011/2017 e é com base nesses documentos que iniciaremos a discussão a respeito da estruturação da administração superior da universidade, e de como se dá a participação dos seus atores nesses espaços.

### 2.3.1 Assembleia Universitária e Conselhos Superiores: um caminho tortuoso em direção à gestão democrática

A reunião da Assembleia Universitária (AU) é o momento em que toda a comunidade é convocada a discutir assuntos pertinentes ao funcionamento da instituição, bem como para os momentos de colação de grau e para entrega de títulos outorgados pelo CONSUNI. Aqui nos interessa, em especial, a primeira função da Assembleia Universitária, que é convidar docentes, técnicos-administrativos e discentes para discutir questões relativas ao funcionamento da instituição.

Apesar da AU não ter função deliberativa ela representa um espaço significativo de diálogo entre os atores da instituição. Aqui vale destacar a realização da 11ª Assembleia Universitária, realizada no dia 28 de maio de 2019, na qual toda a comunidade foi convocada para que a gestão pudesse esclarecer os impactos da publicação do Decreto 9.741/2019, que contingenciou parte do orçamento da universidade.

Nessa discussão, além dos representantes da gestão, também tiveram espaço de fala os representantes do Diretório Central dos Estudantes – DCE -, do Sindicato Estadual dos Trabalhadores em Educação do Ensino Superior do Rio Grande do Norte – SINTEST -, do Sindicato Nacional dos Técnicos de Nível Superior das IFES – ATENS e da Associação dos Docentes da Universidade Federal Rural do Semiárido – ADUFERSA.

Apesar da importância desses momentos de debate com a comunidade, a AU foi convocada poucas vezes para cumprir com a sua primeira finalidade, ocorrendo na grande maioria das vezes para os momentos de colação de grau e de outorga de títulos concedidos pelo CONSUNI, se mostrando um espaço interessante de diálogo, mas que está sujeito a pré-disposição da gestão para convocá-la, uma vez que cabe ao Reitor efetivar a sua convocação ou a pelo menos dois segmentos da comunidade - que decidam pela convocação em suas Assembleias.

Infelizmente, não pudemos catalogar aqui estas convocações, uma vez que esses dados não se encontram disponíveis no site da Instituição, nem arquivados junto aos documentos do gabinete. Ao buscar informações junto à universidade fomos informados<sup>29</sup>, apenas, que as convocações são feitas via e-mail institucional direcionado a todos os servidores e discentes.

---

<sup>29</sup> Serviço de Informação ao Cidadão, protocolo N° 23480.018372/2020-94.

Quanto aos Conselhos Superiores, recapitulamos a informação de que atualmente a UFERSA conta com o funcionamento de 4 (quatro) conselhos, com funções distintas, especificadas na tabela a seguir:

Tabela 3 - Atribuições dos órgãos colegiados da UFERSA.

CONSELHO	FUNÇÃO
<b>CONSUNI</b>	Órgão superior de deliberação coletiva da Universidade em matéria de administração e política universitária.
<b>CONSEPE</b>	Órgão superior de deliberação coletiva, autônomo em sua competência, é responsável pela coordenação das atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFERSA, sendo a última instância de deliberação nessas áreas.
<b>CC</b>	Órgão superior de acompanhamento e fiscalização das atividades de natureza econômica, financeira, contábil e patrimonial da UFERSA.
<b>CONSAD</b>	Órgão superior com funções deliberativas, normativas e consultivas sobre matéria administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial, de política de recursos humanos e assistência estudantil.

Fonte: Autoria Própria (2020).

Apresentadas as funções de cada um desses conselhos, frisamos que para o nosso estudo nos deteremos à análise de como se dá a participação da comunidade nesses espaços e de como essa participação está disciplinada.

Isto posto, o Regimento Geral estabelece que para compor os Órgãos Colegiados Superiores serão realizadas eleições para membros docentes, técnico-administrativos e discentes e que todas as eleições serão realizadas por escrutínio secreto, coordenadas por uma comissão eleitoral, composta de 3(três) membros, a serem designados pelo Conselho Universitário. O mesmo regimento também prevê a representação da sociedade no CONSUNI e no CC, sendo estes membros eleitos pelo CONSUNI, dentre os nomes indicados por associações ou entidades de classe que atuem em áreas culturais, científicas, empresariais ou filantrópicas.

Outro ponto relevante para a nossa discussão, é o fato de na UFERSA as deliberações das matérias dos Conselhos se darem por meio do voto aberto dos seus conselheiros, enquanto na ESAM era garantia dada, pelo regimento, aos seus membros, o escrutínio secreto. Merece destaque também a aprovação da Resolução CONSUNI/UFERSA N° 008/2013 que regulamentou o acesso e a participação de convidados e ouvintes nas reuniões dos Conselhos Superiores, e deu publicidade às convocações, pastas, gravações e atas, bem como instituiu a transmissão das reuniões pela Internet.

A adoção de tais práticas possibilitou um aumento no grau de *accountability*<sup>30</sup> do sistema democrático representativo da instituição, uma vez que, de acordo com Kinzo (2004), a transparência e a criação de uma estrutura que permita uma maior conexão entre representantes e representados são ferramentas importantes para se vencer os já mencionados problemas trazidos pela representação.

É importante destacar que cada Conselho possui uma composição diferente, e as categorias que formam a universidade estão representadas também em diferentes proporções, como demonstrado no quadro a seguir:

Tabela 4 - Composição dos Conselhos Superiores da UFERSA.

CONSELHO	NÚMEROS DE DOCENTES	NÚMERO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS	NÚMERO DE DISCENTES	MEMBROS DA SOCIEDADE
CONSUNI	16	3	3	1
CC	8	1	1	1
CONSEPE	8	1	3	0
CONSAD	8	2	1	0

Fonte: Autoria Própria (2020).

É importante destacar que no CONSEPE e CONSAD pode haver alterações no número de representantes por categorias, uma vez que o estatuto também prevê a participação dos Pró-reitores de Graduação; de Pesquisa e Pós-Graduação; e de Extensão e Cultura, no caso do CONSEPE, e dos Pró-reitores de Administração; de Planejamento; de Gestão de Pessoas; e de Assuntos Estudantis no caso do CONSAD.

Nesse ponto, concluímos que há uma variação numérica no que tange a representação das categorias nos Conselhos existentes à época da ESAM e agora na UFERSA. Percebemos que houve um aumento numérico de representatividade da categoria técnico-administrativa e discente, já que contavam com apenas uma cadeira para cada categoria no antigo CTA e, atualmente, contam com 3 (três) no CONSUNI. No entanto, não podemos estabelecer que esse aumento numérico propicia de fato um aumento de representatividade, uma vez que não podemos apontar com clareza a quantidade de membros docentes do CTA na época da ESAM, como mencionado no tópico anterior.

<sup>30</sup> Termo da Língua Inglesa utilizado por estudiosos da área de Administração e Contabilidade para referir-se a Prestação de Contas.

Quanto à discussão de representatividade das categorias nos conselhos, é importante invocarmos a LDBEN de 1996, que estabelece em seu Art. 56, que as cadeiras dos Conselhos Superiores deverão ser ocupadas em 70% (setenta por cento) por docentes, proporção que vem sendo respeitada pela UFERSA em seus Conselhos.

Nesse contexto, o processo de regulamentação da composição dos membros dos conselhos e do processo eleitoral para a escolha destes é disciplinado por resoluções do CONSUNI que se encontram catalogadas a seguir:

Tabela 5 - Catalogação das Resoluções referentes à regulamentação dos conselhos superiores da UFERSA.

RESOLUÇÃO	ASSUNTO
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 001/2007</b>	Aprova normas da eleição para escolha dos membros Representantes dos Docentes e Técnicos-Administrativos da UFERSA para o CONSUNI e CONSEPE
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI UFERSA N° 003/2016</b>	Estabelece entendimento sobre mandato do CONSUNI, para período de transição.
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 004/2016</b>	Estabelece composição transitória para o funcionamento do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE.
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 004/2017</b>	Regulamenta as eleições para representação docente, discente e técnico-administrativa no CONSUNI.
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 008/2017</b>	Regulamenta a composição do Conselho de Curadores – CC.
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 009/2017</b>	Regulamenta a composição do Conselho de Administração – CONSAD.
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 010/2017</b>	Regulamenta as eleições para representação docente, discente e técnico-administrativa no Conselho de Curadores-CC e Conselho de Administração- CONSAD da UFERSA.
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 011/2017</b>	Estabelece normas complementares de funcionamento dos Conselhos Superiores.
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 014/2017</b>	Estabelece número de representantes técnico administrativos e discente no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE).

Fonte: Autoria própria (2020).

É consenso que a realização de eleições livres e justas, nas quais atores políticos competem por cargos e espaços públicos, são um critério importante para se identificar se um sistema político é de fato uma democracia. No entanto, as eleições não são garantia única do respeito aos preceitos democráticos, e isso se torna evidente à medida que no Brasil vivenciamos uma ditadura civil militar que não aboliu o processo eleitoral (KINZO, 2004).

Nessa perspectiva, é importante destacar que apesar do primeiro estatuto da UFERSA datar de 2006 e o primeiro regimento de 2007, e de ambos já disciplinarem as eleições como instrumento de escolha de uma parte dos seus membros, só encontramos resoluções cuja finalidade seria a normatização dos processos eleitorais, a partir de 2017.

Assim sendo, podemos apontar que a recente regulamentação das normas para a realização de eleições, bem como as publicações de portarias emitidas pela Reitoria que tratam da formação das comissões eleitorais, e que nomeiam os membros integrantes de cada conselho, contribuem para a transparência do processo e para o fortalecimento da prática democrática das eleições.

A seguir, segue a catalogação de todas as Portarias emitidas pela Reitoria, cujo objetivo era a formação das comissões eleitorais para os membros dos Conselhos Superiores da UFERSA:

Tabela 6 - Catalogação das portarias de formação das comissões eleitorais para escolha dos membros dos Conselhos Superiores.

<b>PORTARIA</b>	<b>ASSUNTO</b>
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 262/2013</b>	Designar Comissão do Conselho Universitário e do Conselho de Curadores para coordenar as eleições dos representantes técnicos-administrativos destes conselhos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 263/2013</b>	Designar Comissão do Conselho Universitário e do Conselho de Curadores para coordenar as eleições dos representantes docentes destes conselhos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 310/2013</b>	Designar para compor Subcomissão Eleitoral para escolha dos representantes dos Conselhos Universitário e de Curadores os servidores do Campus Angicos: Alessandra Carla Oliveira Chagas Spinelli, Karla Geane de Oliveira e Rosineide Tertulino de Medeiros Guilherme.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 311/2013</b>	Designar para compor Subcomissão Eleitoral para escolha dos representantes dos Conselhos Universitário e de Curadores, os servidores do Campus Caraúbas: Kleber Cavalcanti Cabral, Jailton Fernandes de Azevedo e Wicliton Wagner de Oliveira Lima.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1736/2013</b>	Designar os seguintes membros para compor a Comissão, o servidor docente Leonardo Augusto Casillo (Presidente), a servidora técnico-administrativa Antonia Kátia Pinheiro de Medeiros (membro titular), a discente Rayanna Nayhara Oliveira do Nascimento (membro titular) e o servidor docente Kleber Formiga Miranda (membro suplente).
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 165/2015</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do Conselho Universitário constituída pelos servidores técnico-administrativos: Francisco Radamés Lima Dantas (Presidente), Maria de Lourdes Fernandes de Medeiros (membro titular), Maria Kaliane de Oliveira Moraes (membro titular) e Rodrigo Holanda Ribeiro (membro

	suplente).
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1242/2013</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. A Comissão será constituída pelos servidores técnico-administrativos: Antonia Kátia, Maria de Lourdes, Francisco Radamés e Franceliza Monteiro.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1319/2013</b>	Designa subcomissão eleitoral para os representantes TAE para o CONSEPE Angicos. Karla Geane de Oliveira, Francisco de Assis Pereira, Cristiana Moreira Lins de Medeiros e Alex Andrade.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1320/2013</b>	Designa subcomissão eleitoral para os representantes TAE para o CONSEPE Caraúbas. Josimar Cardoso de Queiroz, Jusenildo Ferreira da Silva e Ana Raquel Félix Costa.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1321/2013</b>	Designa subcomissão eleitoral para os representantes TAE para o CONSEPE PDF os servidores do Campus Pau dos Ferros: Rodrigo Holanda Ribeiro, Eugênio Pacelli Ferreira da Costa e Jonas Firmino Filho.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 166/2015</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário constituída pelos servidores docentes: Walter Martins Rodrigues (Presidente), Alan Martins de Oliveira (membro titular), João Liberalino Filho (membro titular) e Francisco Franciné Maia Junior (membro suplente).
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 181/2015</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão Eleitoral designada por meio da PORTARIA UFERSA/GAB N° 0166/2015, de 13 de março de 2015, para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário nos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 222/2015</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão Eleitoral designada por meio da PORTARIA UFERSA/GAB N° 0165/2015, de 13 de março de 2015, para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do Conselho Universitário nos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 059/2016</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do CONSEPE e do Conselho de Curadores, e dos representantes docentes do Conselho de Curadores, para o biênio 2016-2017.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0272/2016</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do CONSEPE e dos representantes técnico-administrativos e docentes do Conselho de Curadores para o biênio 2016-2017. Parágrafo Único: Será permitida a publicação de Editais distintos para a composição dos referidos Conselhos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0380/2016</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do CONSEPE e dos representantes técnico-administrativos do Conselho de Curadores para o biênio 2016-2017 nos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 080/2016</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão para

	coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do CONSEPE e dos representantes técnico-administrativos do Conselho de Curadores para o biênio 2016-2017 nos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0391/2016</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão designada pela PORTARIA UFERSA/GAB N.º 0272/2016, de 25 de abril de 2016, para coordenar as eleições para escolha do representante docente do Conselho de Curadores para o biênio 2016-2017, nos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 208/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do Conselho Universitário.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 209/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro de Engenharias.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 210/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 211/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 212/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro de Ciências Agrárias.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 213/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro Multidisciplinar de Caraúbas.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 214/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro Multidisciplinar de Angicos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 215/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro Multidisciplinar de Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 216/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro de Ciências Exatas e Naturais.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 217/2017</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão Eleitoral designada por meio da PORTARIA UFERSA/GAB N° 208/2017, de 23 de março de 2017, para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do Conselho Universitário nos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0431/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do Centro Multidisciplinar de Angicos para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0432/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do Centro Multidisciplinar de Caraúbas para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um

	mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0433/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do Centro Multidisciplinar de Pau dos Ferros para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0434/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do CCSAH para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0435/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do CCBS para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0436/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do CCA para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0437/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do CE para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0438/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do CCEN para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0439/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes técnico-administrativos para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0440/2017</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão Eleitoral designada por meio da PORTARIA UFERSA/GAB N.º 0439/2017, de 11 de julho de 2017, para coordenar o processo de escolha dos representantes técnico-administrativos para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 075/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes para o Conselho Universitário da UFERSA, no âmbito do Campus de Angicos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 076/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes para o Conselho Universitário da UFERSA, no âmbito do Campus de Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 077/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes para o Conselho Universitário da UFERSA, no âmbito do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas – CCSAH.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 078/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes técnico-administrativos para o Conselho Universitário da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 079/2019</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à comissão eleitoral designada por meio da PORTARIA UFERSA/GAB N° 0078/2019, de 12 de fevereiro de 2019, responsável pela coordenação do processo de escolha dos representantes

	técnico-administrativos para o Conselho Universitário – CONSUNI da Ufersa.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 449/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes docentes do Centro de Ciências Agrárias para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0450/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes docentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0451/2019</b>	PORTARIA UFERSA/GAB N° 0451/2019 - Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes docentes do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0452/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes docentes do Centro de Ciências Exatas e Naturais para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0453/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral para de escolha dos representantes docentes do Centro de Engenharias para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos. A Comissão será constituída pelos servidores docentes: Manoel Reginaldo Fernandes, Marta Lígia Pereira da Silva, John Eloi Bezerra (titulares) e Marília Pereira de Oliveira (suplente).
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0454/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes docentes do Centro Multidisciplinar de Angicos para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos. A Comissão será constituída pelos servidores docentes: Jacimara Villar Forbeloni, Marcilene Vieira da Nóbrega, Enai Taveira da Cunha (titulares) e Núbia Alves de Souza Nogueira (suplente).
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0455/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes docentes do Centro Multidisciplinar de Caraúbas para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0456/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes docentes do Centro Multidisciplinar de Pau dos Ferros para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0457/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes técnico-administrativos para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0458/2019</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão Eleitoral designada por meio da PORTARIA UFERSA/GAB N.º 0457/2019, de 25 de junho de 2019, para coordenar o processo de escolha dos representantes técnico-

administrativos para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.

Fonte: Autoria Própria (2020).

Apesar da destacada importância dos Conselhos Superiores para a administração superior da universidade, não podemos deixar de destacar a Emenda Regimental nº 013/2017, a publicação da Portaria UFERSA/GAB Nº 020/2017<sup>31</sup> e a prolação da Resolução CONSUNI/UFERSA Nº 012/2017<sup>32</sup>, que promoveram uma alteração significativa na administração da universidade.

Até o estatuto de 2013, a estrutura acadêmica da UFERSA era organizada em departamentos e com a publicação dos documentos supracitados passou a se organizar em Centros Acadêmicos. Além das contribuições para a organização acadêmica da universidade, que nesse estudo não é o nosso foco, essa alteração administrativa significou a inclusão de novas instâncias deliberativas na instituição: a Assembleia de centro; o Conselho de centro; as Assembleias departamentais; e os colegiados de curso, como também instituiu o uso das eleições para a escolha dos Diretores dos campi avançados, Diretores de Centro, dos Chefes de departamento e dos Coordenadores de curso.

Segue a catalogação das portarias referentes às eleições para diretores de centro:

Tabela 7 - Catalogação das portarias com designação das comissões eleitorais para processo de escolha de Diretores de Centro.

PORTARIA	ASSUNTO
<b>PORTARIA UFERSA/GAB Nº 0126/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha do Diretor e Vice-Diretor do Centro de Ciências Agrárias do Campus Sede da UFERSA para o período 2017-2021
<b>PORTARIA UFERSA/GAB Nº 0127/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha do Diretor e Vice-Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas do Campus Sede da UFERSA para o período 2017-2021.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB Nº 0128/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha do Diretor e Vice-Diretor do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde do Campus Sede da UFERSA para o período 2017-2021.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB Nº 0129/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha do Diretor e Vice-Diretor do Centro de Ciências Exatas e Naturais do Campus Sede da UFERSA para o período 2017-2021.

<sup>31</sup> Designou Comissão formada para elaboração de minuta Regimental que trata sobre o funcionamento dos Campi fora da sede, dos Centros e Departamentos Acadêmicos.

<sup>32</sup> Dispõe sobre o funcionamento dos Centros e Departamentos Acadêmicos na UFERSA.

**PORTARIA UFERSA/GAB N° 0130/2017**

Designar Comissão para coordenar o processo de escolha do Diretor e Vice-Diretor do Centro de Engenharias do Campus Sede da UFERSA para o período 2017-2021.

Fonte: Autoria Própria (2020).

É tácito que a presença de Conselhos deliberativos em pleno funcionamento e a eleição de parte de seus membros contribuem de maneira significativa para uma gestão superior mais democrática, uma vez que a prática de deliberar pressupõe a ampla discussão das pautas postas aos conselhos sob a perspectiva da racionalidade e da imparcialidade, além de pressupor que todos os membros do conselho estariam dispostos a mudar de opinião mediante a apresentação de argumentos bem fundamentados por parte dos seus colegas (BESSON, 2006).

No entanto, assim como a democracia representativa encontra limitações práticas, como por exemplo, o fato dos mecanismos democráticos-representativos nem sempre garantirem que o corpo de representantes seja, de alguma maneira, um retrato dos eleitores (SARTORI, 1987), a deliberação também esbarra em disputas internas da universidade, que abrem espaço para que, em alguns casos, a vontade de um determinado grupo se sobreponha ao bem comum.

É importante entender que as universidades são também um espaço político, arena de disputa entre e dentro das próprias categorias; é nos Conselhos que deve haver a mediação e o entendimento entre todos esses interesses em prol da comunidade acadêmica, mas para que isso se efetive é necessário que os conselheiros entendam os fundamentos da deliberação, estejam abertos ao contraditório e votem pela universidade e não em defesa de interesses individuais ou de pequenos coletivos.

### 2.3.2 A Reitoria

Juntamente com a Assembleia Universitária e os Conselhos Superiores, a Reitoria integra a Administração Superior da UFERSA. De acordo com o art. 39 do estatuto, a Reitoria é o órgão executivo da Administração Superior que coordena, fiscaliza e superintende as atividades da UFERSA, é exercida pelo Reitor, auxiliado pelo Vice-Reitor, ao qual poderão ser delegadas atribuições específicas e definidas.

Desde o ano de 1991, a ESAM/UFERSA foi dirigida por 5 (cinco) Diretores – ESAM - e 2 (dois) Reitores – UFERSA, sendo os seus mandatos distribuídos de acordo com o demonstrado a seguir:

Tabela 8 - Mandatos dos Diretores da ESAM e Reitores da UFERSA.

<b>DIRETORES DA ESAM</b>	<b>MANDATO</b>
Benedito Vasconcelos Mendes	1991-1992
Joaquim Amaro Filho	1992-1996
João Weine Nobre Chaves	1996-2000
Marcelo José Pedrosa Pinheiro	2000-2004
Josivan Barbosa Menezes	01/2004-07/2005
<b>REITORES DA UFERSA</b>	<b>MANDATO</b>
Josivan Barbosa Menezes	2005-2012
José de Arimatea de Matos	2012- 2020

Fonte: Autoria Própria (2020).

Um dos primeiros pontos a se destacar é que o regimento da ESAM não disciplinava a recondução dos Diretores, sendo os seus mandatos de quatro anos, contados da data da posse. O regimento da UFERSA por sua vez, estabelece o mandato também de quatro anos para os Reitores, sendo permitida uma recondução.

Nesse tópico nos deteremos à análise das competências dos Diretores e Reitores, com ênfase nas medidas adotadas, especialmente pelos reitores da UFERSA, no sentido de concentrar ou delegar poderes de decisão.

Atualmente, o estatuto prevê 19 (dezenove) competências ao Reitor em contrapartida a 20 (vinte) competências designadas aos Diretores da ESAM. Apesar de estarem disciplinadas de formas diferentes, o conteúdo destas competências sofreu poucas alterações e aqui, em especial, nos interessam duas dessas competências, presentes tanto no regimento da ESAM quanto no estatuto da UFERSA: a possibilidade dos Diretores e Reitores delegarem parte de suas atribuições aos seus auxiliares e a possibilidade de estes vetarem deliberações dos conselhos superiores.

A catalogação de portarias de delegação e vetos dos Diretores e Reitores da ESAM/UFERSA nos permite avaliar o grau de disposição desses dirigentes para distribuir ou concentrar poder, o que nos confronta diretamente com o discutido por Leite (2009) a respeito das democracias, no qual a

autora destaca que quanto mais pessoas estão autorizadas a tomar decisões em um Estado ou organização, maior é o nível de democratização destes espaços.

Infelizmente, por motivos já elencados anteriormente neste estudo, não será possível catalogar as portarias datadas da época da ESAM, nem as portarias da UFERSA anteriores ao ano de 2012, o que de algum modo limita a nossa análise, mas seguimos com a catalogação das portarias de delegação de competências publicadas pelos Reitores da UFERSA:

Tabela 9 - Catalogação de portarias de delegação de atribuições do reitor.

PORTARIA	ASSUNTO
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0837/2012</b>	Revogar a Portaria 1269.2010 e Delegar Atribuições
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1567/2012</b>	Delegar aos Pró-Reitores, CPPS, SIN, SUTIC atribuições do Reitor.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1158/2013</b>	Portaria N° 1158 de 09 de agosto de 2013 – Delegar aos Diretores dos Campi e aos substitutos devidamente constituídos durante seus impedimentos legais, a competência para exercer as atribuições de Ordenador de Despesas dos créditos e recursos orçamentários e financeiros transferidos para a correspondente Unidade Gestora.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1246/2013</b>	Delegar a competência de designação dos Conselhos de Cursos de Graduação da UFERSA, nos moldes do que consta na RESOLUÇÃO CONSEPE/UFERSA n°. 008/2010, de 21 de outubro de 2010, ao Pró-Reitor de Graduação da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1248/2013</b>	Delegar a competência de aplicação das penalidades previstas na RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA n°. 015/2010 de 30 de agosto de 2010 ao Pró-Reitor de Assuntos Comunitários.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0059/2014</b>	Delegar competência a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas para gerenciar os atos relativos às férias dos servidores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1491/2014</b>	Revogar as Portarias UFERSA/GAB N.º 1567/2012, de 28 de dezembro de 2012 e N.º 1.430/2014, de 21 de Outubro de 2014, retificada pela PORTARIA UFERSA/GAB N.º 1.441/2014, de 24 de Outubro de 2014. – Correção de portaria inicial de delegação de funções aos pró-reitores.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0098/2016</b>	Delegar competência a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas para gerenciar os atos relativos às férias dos servidores desta Universidade.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0193/2016</b>	Delegar ao Pró-reitor de Planejamento a competência para designar coordenador(es) e fiscal(ais) de termos de execução descentralizada, convênios e instrumentos congêneres, observando que ambas as funções não possam ser exercidas pelo mesmo servidor, em um mesmo projeto, em atendimento ao princípio da segregação de funções
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0366/2016</b>	Delegar aos Diretores dos Campi e aos Chefes de

	Departamento da UFERSA, bem como aos seus substitutos, devidamente constituídos durante seus impedimentos legais, a competência para designar servidor técnico-administrativo ou docente para ser responsável técnico por Laboratório.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0367/2016</b>	Incluir, entre as competências delegadas ao Pró-Reitor de Graduação por meio da PORTARIA UFERSA/GAB N.º 1.491/2014, de 17 de Novembro de 2014, conforme o artigo 2º, inciso VI, as seguintes atribuições: I. Instituir comissões para elaboração e revisão de Projeto(s) Pedagógico(s) de Curso(s) de Graduação – PPC(s); II. Elaborar minutas de normatizações acadêmicas; III. Elaborar propostas de metodologias de ensino-aprendizagem dos cursos de Graduação
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0029/2018</b>	Alterar o inciso II do Art. 2º da PORTARIA UFERSA/GAB N° 0785/2016, de 18 de novembro de 2016, que trata das competências delegadas ao Pró-Reitor de Administração da UFERSA.

Fonte: Autoria própria (2020).

Como podemos perceber por meio da análise dos documentos elencados acima, do ano de 2012 ao ano de 2018, período da gestão do Reitor José de Arimatea de Matos, muitas competências da Reitoria foram delegadas aos Pró-reitores, o que sinaliza uma tendência à descentralização de poder, uma vez que esta delegação é totalmente facultada ao Reitor.

Nesse ponto, é importante destacar que com a publicação dos Decretos 9.727/2019 e 9.916/2019, os reitores das universidades perderam certa autonomia para nomeação da sua equipe gestora, uma vez que os decretos supracitados disciplinam critérios gerais a serem seguidos por toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o que na UFERSA culminou na publicação da Resolução CONSAD/UFERSA N° 003/2019, que em linhas gerais repercutiu o texto dos decretos e acompanhou os critérios estabelecidos pelo Governo Federal para a nomeação dos cargos em comissão.

Na busca por vetos dos Reitores da UFERSA aos atos dos Conselhos, fomos informados<sup>33</sup> que do ano de 2005 ao ano de 2019, os Reitores não vetaram nenhum ato dos Conselhos Superiores, o que denota respeito às decisões tomadas pelas instâncias colegiadas da universidade e também um possível afinamento entre reitores e conselheiros no que tange o planejamento e organização da instituição.

Outro ponto que merece destaque foi a previsão de órgão de apoio e assessoramento a Reitoria que passou a vigorar a partir do primeiro regimento da UFERSA. Aqui nos deteremos especialmente

<sup>33</sup> Serviço de Informação ao Cidadão – Protocolo N° 23480019037202011.

às comissões especiais, que contam com a participação de membros da comunidade de diferentes categorias.

Buscando tornar a visualização dessas comissões mais didáticas para o/a leitor/a, segue quadro explicativo com o nome das comissões, suas principais atribuições, sua composição e a forma de ingresso dos seus membros:

Tabela 10 - Comissões especiais da UFERSA.

<b>COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO</b>		
<b>FUNÇÃO</b>	<b>COMPOSIÇÃO</b>	<b>INGRESSO</b>
Tem por finalidade elaborar e desenvolver junto à comunidade acadêmica, à administração e aos colegiados superiores da Universidade, uma proposta de autoavaliação institucional.	- 5 docentes; - 3 técnicos-administrativos; - 2 discentes; e - 1 representante da comunidade.	Representantes indicados pelo Reitor com exceção do discente que será indicado pela entidade estudantil e homologados pelo CONSUNI.
<b>COMISSÃO PERMANENTE DE PROCESSO SELETIVO</b>		
<b>FUNÇÃO</b>	<b>COMPOSIÇÃO</b>	<b>INGRESSO</b>
É responsável pela organização e realização de concursos para provimento de cargos efetivos, contratações temporárias, bem como de processos seletivos para ingressos de discentes de graduação.	- 3 membros de categorias não especificadas.	Representantes indicados pelo Reitor ao Conselho Universitário para apreciação e deliberação.
<b>COMISSÃO INTERNA DE SUPERVISÃO DE PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO – CISPTAE</b>		
<b>FUNÇÃO</b>	<b>COMPOSIÇÃO</b>	<b>INGRESSO</b>
Tem por finalidade assessorar o Reitor e o Conselho Universitário, bem como acompanhar e supervisionar a execução da política de pessoal técnico-administrativo, observada a legislação pertinente.	- 6 técnicos-administrativos.	Eleitos entre os seus pares.
<b>COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE – CPPD</b>		
<b>FUNÇÃO</b>	<b>COMPOSIÇÃO</b>	<b>INGRESSO</b>
Realiza a avaliação dos docentes, baseada em normas estabelecidas pelo Conselho Universitário e na legislação vigente, objetivando o estabelecimento de progressão funcional e gratificação.	- 9 docentes; - 1 membro da sociedade.	Indicados pelo CONSUNI.

Fonte: Autoria Própria (2020).

Apesar de no regimento da UFERSA só existir a previsão dessas quatro comissões, atualmente, no site da instituição encontramos referência a mais seis comissões. No entanto, para fins desse estudo, nos concentraremos nas comissões elencadas no regimento geral.

Por meio da análise do quadro, podemos verificar que na composição das comissões é respeitada a representação das categorias de acordo com as atribuições de cada comissão. No entanto, quando analisamos a forma de ingresso desses membros nos deparamos com o fato de que, apenas uma delas conta com um processo eletivo, sendo os demais membros indicados pelo Reitor ou pelo CONSUNI.

Nessa esteira, um fato importante nos chama a atenção, atualmente a única comissão que não possui formação é justamente a CISPTAE, por falta de candidatos interessados em concorrer às eleições para comporem a comissão<sup>34</sup>, o que automaticamente nos remete a Leite (2009), quando a autora defende que todos aqueles que constituem os espaços universitários precisam estar abertos ao diálogo e procurarem as ferramentas de participação disponibilizadas pelas instituições, para garantir que as decisões tomadas assegurem efetivamente o bem comum.

Ainda sobre os espaços disponibilizados pela Reitoria para participação da comunidade, merece destaque a abertura para a comunidade acadêmica das reuniões da gestão onde são apresentados os resultados do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, reuniões que até então só contavam com a presença dos Pró-reitores e Superintendentes da universidade. No ano de 2019, foi realizada a primeira reunião a “portas abertas”, no auditório Amâncio Ramalho – Campus Leste Mossoró-RN, onde o Reitor, os Pró-reitores e os Superintendentes prestaram contas a toda a comunidade acadêmica sobre o alcance das metas planejadas para o ano de 2018 e responderam as perguntas dos presentes. Mais uma vez, houve pouca participação dos membros da comunidade nessa reunião.

Nesse ponto, vale a pena mencionar que a UFERSA é uma universidade nova, com apenas 15 anos de história, quando não contabilizado os anos de existência da ESAM, e que só foi administrada por dois Reitores que foram reconduzidos em seus mandatos, o que contribui com o fato de algumas iniciativas democráticas mais contundentes terem ocorrido há tão pouco tempo, e o fato de ainda não existir de fato uma cultura de participação semeada junto à comunidade.

---

<sup>34</sup> Informação repassada pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE, em consulta via e-mail.

Isto posto, observamos que já sob o status de universidade, os Reitores caminharam, ainda que lentamente, no sentido de promover a distribuição de poderes, possibilitar a representação das categorias e a dar mais transparência aos atos de gestão, o que vai em direção aos estudos de Dunn (2008) que defende que um governo ideal seria aquele que fosse capaz de balancear poderes e interesses dos mais diversos atores políticos e sociais.

### 2.3.2.1 Uma reflexão sobre a política nacional e local para a escolha dos dirigentes da ESAM/UFERSA.

Ao falar sobre a implementação de práticas democráticas na ESAM/UFERSA se faz necessário analisar o processo de escolha dos dirigentes da universidade. Tanto o Regimento Geral da ESAM, como o Regimento Geral e Estatuto da UFERSA disciplinam as bases para esse processo, e é partindo deles que faremos um levantamento histórico dos movimentos da universidade no sentido de tornar esse processo mais ou menos participativo, frente à comunidade acadêmica.

O Regimento da ESAM prevê em seu Art. 19:

O Diretor e Vice-Diretor serão nomeados pelo Presidente da República, dentre uma lista de 6 (seis) nomes para cada cargo, organizada pelo Conselho Técnico Administrativo, mediante votação uninominal em escrutínio secreto e por maioria absoluta.

§ 1º Antes de ser encaminhada cada lista, os que nela forem indicados manifestarão, em documento escrito, a disposição de, se escolhidos, aceitarem a nomeação para o mandato.

§ 2º na hipótese de recusa de um ou mais dos indicados, proceder-se-á a eleição de outros nomes para comporem a lista.

Podemos observar que na ESAM já existia a presença do mecanismo de eleição, no entanto, com forte presença da deliberação e não da participação, uma vez que eram os membros do CTA que possuíam a incumbência de formar as listas sêxtuplas a serem encaminhadas ao Presidente. Outra vertente interessante é que tal votação se dava por escrutínio secreto, o que impossibilitava que a comunidade acadêmica pudesse averiguar se o seu representante de fato teria votado de acordo com o interesse da sua categoria e dos seus representados.

Foi justamente a evocação do Regimento da ESAM, pelo seu então Diretor, que impediu que no ano de 1991, a ESAM tivesse a nomeação de um Diretor eleito por toda a comunidade acadêmica,

fato que marcou de maneira significativa a história da ESAM/UFERSA, sendo apontado por alguns como um golpe antidemocrático do CTA<sup>35</sup>.

Com a publicação da LDBEN e do Decreto Nº 1.916<sup>36</sup>, ambos do ano de 1996, instituiu-se que o colegiado máximo das instituições de ensino poderiam regulamentar processos de consulta à comunidade universitária, precedendo a elaboração das listas tríplices pelo conselho competente para a nomeação dos dirigentes máximos das universidades e, com isso, as eleições para o cargo de reitor se tornaram uma realidade em todo o país e se constituíram em um passo importante para romper com o autoritarismo e a concentração de poder que permearam a gestão das universidades por muitos anos (WANDERLEY, 1987).

Apesar de tentarmos obter junto à universidade a informação sob como se deu o processo de escolha dos dirigentes da ESAM após o ano de 1996, fomos informados<sup>37</sup> que em virtude da pandemia do COVID-19 essa informação não poderia nos ser passada nesse momento.

Já como universidade, a UFERSA acompanhou essa tendência de democratização e em seu primeiro Estatuto (2005) disciplinou, dentre as atribuições do CONSUNI, a realização de consulta à comunidade acadêmica para a escolha do reitor, de acordo com o Art. 13, *in verbus*:

Art.13. Compete ao Conselho Universitário:

(...)

XX - elaborar, de acordo com a consulta prévia, da qual participem docentes, técnicos - administrativos e discentes, as listas de nomes para escolha e nomeação do Reitor e do Vice-Reitor da Universidade de acordo com legislação vigente;

O primeiro Regimento da UFERSA (2007), por sua vez, disciplinou como se daria esse processo, merecendo destaque os seguintes pontos:

Art. 30. A consulta prévia prevista no Artigo 13 inciso XX do Estatuto da qual participam docentes efetivos, técnico-administrativos efetivos e discentes regularmente matriculados para escolha dos nomes que comporão a lista para nomeação do Reitor e do Vice-Reitor será normatizada através de resolução específica do Conselho Universitário, obedecendo dentre outros os seguintes incisos:

I - as normas da consulta prévia serão estabelecidas pelo Conselho Universitário, até 90(noventa) dias antes de sua realização;

II - na consulta prévia, o nome do candidato a Vice-Reitor acompanhará ao do Reitor;

<sup>35</sup> Ver tópico 1.1 deste capítulo, que detalha o processo de escolha do Diretor da ESAM em 1991.

<sup>36</sup> Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995.

<sup>37</sup> Serviço de Informação ao Cidadão, Protocolo Nº 23480019200202038.

- III - a comissão eleitoral para organizar a consulta prévia deverá ser designada pelo Conselho Universitário;
- V - a comissão eleitoral será composta por 10(dez) membros, de livre escolha do Conselho Universitário observando o mínimo de 70% (setenta por cento) de membros do corpo docente em sua composição;
- (...)
- IX - na consulta, a votação será secreta e uninominal, em escrutínio único, sendo eleitores os docentes efetivos, servidores efetivos e discentes regularmente matriculados e será considerado o peso de 70% (setenta por cento) para a manifestação de pessoal docente em relação as demais categorias;
- XI - o voto será facultativo, não podendo ser efetuado por correspondência ou por procuração;
- (...)
- XIV - somente poderão compor as listas tríplices docentes integrantes do quadro efetivo, ocupantes dos cargos de professor titular, professor adjunto ou portadores do título de doutor;
- (...)
- XVIII - o Conselho Universitário homologará o resultado da consulta prévia com base na documentação elaborada pela comissão eleitoral, devendo divulgar tal homologação e encaminhar ao Ministério da Educação, no prazo máximo de até 10(dez) dias após a consulta;
- XIX - no caso em que a lista advinda da consulta prévia estiver incompleta, caberá ao Conselho Universitário complementá-la, sempre respeitando a ordem dos candidatos dela advinda;

Em fevereiro de 2015, foi aprovada a Emenda Regimental Nº 12, que promoveu mudanças significativas no processo de escolha de reitores da UFERSA. Essa emenda revogou os incisos V, IX e XIV supracitados.

Tais revogações, juntamente com a publicação da portaria UFERSA/GAB Nº 1459/2014, possibilitaram que a eleição do ano de 2016, para o cargo de Reitor da UFERSA, ocorresse de forma paritária, ou seja, com atribuição de pesos iguais ao voto dos docentes, técnicos-administrativos e discentes, significando um avanço da universidade no sentido de igualar a voz das suas categorias no momento da escolha do seu dirigente máximo.

Outra inovação trazida por essa emenda foi a possibilidade de mais docentes terem a oportunidade de concorrerem ao cargo de Reitor, em virtude da diminuição dos requisitos para que esses possam se candidatar a cargo.

Apesar do Regimento da UFERSA ter sido aprovado em 2007, merece destaque que apenas no ano de 2011, pouco antes da primeira consulta que elegeu o reitor José de Arimatea de Matos, foi publicada a primeira Resolução com o estabelecimento de normas claras para a realização de eleições para o cargo de Reitor da UFERSA, acrescentando mais transparência a esse processo.

A seguir, trazemos à catalogação das Resoluções que disciplinaram o processo de escolha dos dirigentes da UFERSA de acordo com o estabelecido em seu regimento e estatuto, como também as portarias de designação das comissões eleitorais:

Tabela 11 - Catalogação das resoluções e portarias referente ao processo de escolha dos dirigentes da UFERSA.

<b>RESOLUÇÃO</b>	<b>ASSUNTO</b>
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 008/2011</b>	Aprova a Regulamentação Geral do processo de consulta à comunidade da UFERSA para composição da Lista Tríplice de indicação ao cargo de Reitor.
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI UFERSA N° 003/2015</b>	Dispõe sobre a Consulta prévia para escolha de dirigentes no âmbito da UFERSA
<b>RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA N° 013/2019</b>	Regulamenta o processo de composição das listas tríplices para nomeação de Reitor(a) e de Vice-Reitor(a) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), e de Diretores e Vice-Diretores dos Campi fora da sede e dos Centros.
<b>PORTARIA</b>	<b>ASSUNTO</b>
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 203/2016</b>	Designar Subcomissão subordinada à Comissão para organizar os procedimentos e documentação necessários à elaboração de Lista Tríplice para nomeação de Reitor da UFERSA, para coordenar, no Campus de Angicos, o processo de Consulta à Universidade para a sucessão dos cargos de Reitor e Vice-Reitor da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 204/2016</b>	Designar Subcomissão subordinada à Comissão para organizar os procedimentos e documentação necessários à elaboração de Lista Tríplice para nomeação de Reitor da UFERSA, para coordenar, no Campus de Caraúbas, o processo de Consulta à Universidade para a sucessão dos cargos de Reitor e Vice-Reitor da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 205/2016</b>	Designar Subcomissão subordinada à Comissão para organizar os procedimentos e documentação necessários à elaboração de Lista Tríplice para nomeação de Reitor da UFERSA, para coordenar, no Campus de Pau dos Ferros, o processo de Consulta à Universidade para a sucessão dos cargos de Reitor e Vice-Reitor da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 239/2016</b>	Designar o servidor docente Marcus Vinicius Sousa Rodrigues para compor a subcomissão subordinada à Comissão para organizar os procedimentos e documentação necessários à elaboração de Lista Tríplice para nomeação de Reitor da UFERSA, para coordenar, no Campus de Angicos, o processo de Consulta à Universidade para a sucessão dos cargos de Reitor e Vice-Reitor da UFERSA.

Fonte: Autoria própria (2020).

Entretanto, quando falamos em escolha dos dirigentes máximos das instituições de ensino, precisamos destacar que a luta pela garantia de uma maior participação da comunidade nesse processo vai muito além dos muros da UFERSA, e perpassa diretamente pela discussão a respeito das diretrizes legais e das políticas de governo.

Como já destacado nesse estudo, desde a publicação da Constituição Federal de 1988, a gestão democrática está posta como um dos pilares da educação brasileira. Com a publicação da LDBEN esse processo foi melhor regulamentado, e se por um lado, abriu-se a possibilidade da realização de consultas a comunidade para a composição das listas tríplexes para reitores, não foi retirada do presidente a competência de nomear qualquer um dos três nomes da lista, independente da sua votação ou colocação.

De imediato, isso traz um problema considerável à gestão democrática e à autonomia das universidades: qual o sentido de uma consulta à comunidade se não há garantias que o primeiro colocado será nomeado e a vontade da comunidade será respeitada? Mais uma vez, nos deparamos com as limitações das democracias representativas, o Presidente deveria, imbuído do poder que o povo lhe atribuiu, deliberar e decidir de acordo com a vontade do povo, mas nem sempre as vontades de representantes e representados coincidem.

Historicamente, essa prerrogativa presidencial não vinha se mostrando um grande problema para as universidades, uma vez que, desde o governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva<sup>38</sup>, havia uma tradição de respeito à ordem das listas e uma consequente nomeação do candidato mais votado. No entanto, com a eleição do Presidente Jair Bolsonaro, essa prerrogativa passou a ser utilizada com maior frequência, e na última eleição para o cargo de Reitor da UFERSA<sup>39</sup> não houve respeito à ordem da lista tríplex encaminhada ao Presidente da República, sendo nomeada<sup>40</sup> a candidata menos votada, Ludmilla Carvalho Serafim de Oliveira.

Em dezembro de 2019, foi publicada a Resolução CONSUNI/UFERSA N° 003/2019, que tinha como objetivo a regulamentação do processo de composição das listas tríplexes para nomeação de Reitor(a) e de Vice-Reitor(a) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), e de Diretores e Vice-Diretores dos Campi fora da sede e dos Centros.

Diferentemente das Resoluções anteriores, essa não traz normas específicas para a consulta à comunidade acadêmica, pontuando apenas, em seu Art. 8º, a possibilidade de realização dessa consulta

---

<sup>38</sup> Por uma década e meia o resultado das listas tríplexes para Reitores foi devidamente respeitado pelos presidentes da república. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/maioria-de-reitores-de-universidades-federais-nomeados-por-bolsonaro-nao-venceu-lista-triplice-23948280>. Acessado em: 02 de novembro de 2020.

<sup>39</sup> No dia 15 de junho de 2020, a comunidade acadêmica da UFERSA definiu a lista tríplex que foi encaminhada para o Ministério da Educação – MEC, com a seguinte composição: Rodrigo Nogueira de Codes – 37,55%; Jean Berg Alves da Silva – 24,84%; e Ludimilla Carvalho Serafim Oliveira – 18,33%. Disponível em: <https://diariopolitico.com.br/confira-resultado-da-eleicao-para-reitoria-da-ufersa/>. Acessado em: 03 de out. de 2020.

<sup>40</sup> Nomeação publicada via Decreto em edição extra do Diário Oficial da União do dia 21 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/DOU/2020/08/21>. Acessado em: 03 de out. de 2020.

que não vincularia de nenhuma forma a eleição da lista tríplice pelo CONSUNI, bem como não previu mais a paridade do voto das diferentes categorias que compõem a comunidade acadêmica.

A aprovação dessa Resolução, em moldes tão diferentes das Resoluções anteriores, refletiu diretamente a intervenção do Governo Federal, por meio dos seus Decretos e Medidas Provisórias, no âmbito da universidade, que atualmente aguarda a nomeação do seu novo Reitor.

#### 2.4. A construção de pautas democráticas para além da gestão superior da UFERSA

A realização de consultas para o cargo de reitor e a estruturas deliberativas dos Conselhos Universitários, sozinhas, não garantem a democratização da gestão e dos espaços das universidades brasileiras. É preciso a adoção de medidas complementares tais como: adoção de sistema de informação e comunicação que inspirem confiabilidade e transparência; prestação de contas a comunidade e a sua real abertura para a participação de todos os segmentos da universidade (WANDERLEY, 1987).

Desta forma, fizemos um levantamento de algumas pautas importantes que foram adotadas pela universidade no sentido de promover a inclusão, a participação e a transparência nos espaços da universidade.

No tocante a inclusão, destacamos a aprovação da Resolução<sup>41</sup> que dispôs sob a criação da Coordenação Geral de Ação Afirmativa, Diversidade e Inclusão Social – CAADIS, esta que tem como objetivo a realização de um conjunto de ações voltadas para estudos e adoção de medidas de políticas afirmativas de inclusão social, que envolvam o acesso e permanência de todos os estudantes na universidade dentro de um contexto de democratização do acesso à educação superior pública, gratuita e de qualidade.

Complementando essa iniciativa, em 2013, foi constituída comissão<sup>42</sup> para tratar de assuntos referentes ao desenvolvimento de uma cultura de respeito dentro da UFERSA e, em 2014, foi fundado o Centro de Referência de Direitos Humanos – CDRH, em uma cooperação da UFERSA com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, que visa contribuir para o cenário de promoção dos Direitos Humanos no Semiárido Potiguar, através de atendimento jurídico e social e ações de educação em Direitos Humanos.

---

<sup>41</sup> Resolução CONSUNI/UFERSA N° 005/2012.

<sup>42</sup> Portaria UFERSA/GAB N° 1712/2013.

Pontuamos também o estabelecimento de normas<sup>43</sup> e procedimentos para o uso de nome social de pessoas travestis e transexuais nos registros funcionais e acadêmicos dos servidores e discentes da UFERSA, como também a composição de uma comissão<sup>44</sup> para elaboração de proposta de inclusão de negros, pardos, indígenas e pessoas com deficiência nos Programas de Pós-Graduação da UFERSA.

Quanto à adoção de políticas de transparência e de melhor comunicação com a comunidade acadêmica, além das iniciativas já citadas no decorrer desse capítulo, merece destaque a criação de uma comissão<sup>45</sup> para elaboração da proposta do Plano de Dados Abertos da UFERSA, bem como a regulamentação da Ouvidoria, um canal importante de comunicação entre a universidade, a comunidade acadêmica e a sociedade.

Por fim, é importante mencionar que entre os anos de 2012 e 2019 foram publicadas, pela reitoria, 504 portarias de designação de comissões - formadas por membros da comunidade acadêmica - para tratarem dos mais diversos assuntos relativos à administração da universidade. Segue a distribuição quantitativa da publicação dessas portarias por ano.

Tabela 12 - Levantamento do quantitativo de portarias publicadas com a designação comissões.

ANO	QUANTIDADE DE PORTARIAS PUBLICADAS
2012	36
2013	94
2014	71
2015	64
2016	56
2017	64
2018	42
2019	77

Fonte: Autoria própria (2020).

A formação dessas comissões varia em termos de número de membros e de representação das categorias, em virtude, especialmente da pauta de cada uma delas, apresentando-se como mais uma ferramenta da democracia representativa utilizada pela instituição.

<sup>43</sup> Resolução CONSUNI/UFERSA N° 001/2014.

<sup>44</sup> Portaria UFERSA/GAB N° 0502/2016.

<sup>45</sup> Portaria UFERSA/GAB N° 0512/2016

### **3. PROBLEMATIZANDO A PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS ESPAÇOS DE PODER E DECISÃO DA ESAM/UFERSA**

Se considerarmos que a democracia brasileira tem como um dos seus principais pilares a Constituição Federal de 1988, e que essa evoca em seu Art. 1º que todo poder emana do povo, automaticamente nos questionamos, quem é o povo?

É sabido que por muito tempo segmentos da sociedade estiveram à margem do conceito de “povo”, de “cidadão”, e conseqüentemente estiveram excluídos de todo e qualquer tipo de possibilidade de representação junto à esfera política da sociedade, ou seja, segmentos da sociedade, como as mulheres, permaneciam excluídos do debate político e dos espaços de poder, com direitos limitados dentro e fora das famílias (COSTA, 1998).

Desta forma, é sob a perspectiva de que para a efetivação de práticas democráticas se faz necessário à representação e participação efetiva de todos os segmentos sociais no debate, que damos início a discussão a respeito dos caminhos da ESAM/UFERSA para a implementação de uma agenda democrática com ênfase na análise da participação feminina nos espaços de poder e decisão da universidade.

#### **3.1 A inserção das mulheres no mercado de trabalho e a distribuição, por gênero, do quadro de servidores da ESAM/UFERSA**

Historicamente as mulheres foram relegadas aos espaços privados de convivência social. A perpetuação da cultura do patriarcado, pautada na dominação dos homens sobre as mulheres, impediu por muito tempo que nós acessássemos os mesmos postos de trabalhos, as mesmas posições políticas e até que detivéssemos os mesmos direitos dentro das nossas famílias (SALOMÃO, 2010).

Como defende Durham (1983), o sistema patriarcal, reforçado pelas transformações ocorridas na organização do trabalho, após o advento do sistema capitalista de produção, separou a produção da reprodução, o público do privado, e coube às mulheres o papel da reprodução, isolada na vida doméstica/privada.

O mercado de trabalho foi negado às mulheres<sup>46</sup> por décadas. As mulheres brancas, por muitas vezes, só tínhamos acesso a oportunidades de trabalho nos períodos de guerra, onde nos tornávamos mão-de-obra atrativa para substituir os homens que se encontravam no *front*. Com o advento dos sistemas de produção Taylorista / Fordista, juntamente com as crianças, passamos a dividir o chão de fábrica com os homens em condições precárias e em troca de salários baixíssimos (DE JESUS; BAHIA, 2016).

A partir da década de 1930, o crescimento urbano e o processo de industrialização exigiram uma maior qualificação da mão-de-obra. Além disso, a educação formal passou a ser vista pelos governos populistas como um instrumento disciplinador da população. Através da escola e das Universidades o Estado formaria cidadãos capacitados para o trabalho e para a obediência civil. Paulatinamente as mulheres também passaram a ter acesso ao ensino, pois era preciso educar as futuras mães de acordo com os preceitos morais e cívicos do Estado. Além do acesso à educação, a presença da população feminina cresceu significativamente no mercado de trabalho, especialmente em ocupações consideradas femininas: professoras, operárias, trabalhadoras do comércio, empregadas domésticas, entre outras. (MÉNDEZ, 2008, p. 91-92).

Foi graças ao acesso das mulheres à rede de educação que nós começamos a galgar espaços historicamente relegados aos homens nas esferas sociais e no mundo do trabalho, e todas essas questões se refletem diretamente na distribuição da força de trabalho da ESAM/UFERSA, especialmente no que concerne a presença de homens e mulheres no seu quadro de pessoal.

Buscando dar clareza, elaboramos o gráfico a seguir, no qual consta a distribuição, por gênero, da força de trabalho da universidade no intervalo compreendido entre os anos de 1999 e 2019<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> É importante destacar que nesse ponto não podemos tratar as mulheres como um coletivo único, e entender que especialmente as mulheres brancas e negras percorreram caminhos diferentes no que concerne a inserção no mercado de trabalho. Como destaca Davis (2016), apenas as mulheres brancas foram “protegidas” pelo rótulo da dona de casa, que colocava as mulheres na esfera doméstica de atuação. As mulheres negras não eram vistas como mães, donas de casa, mas apenas como mais um instrumento que garantia a ampliação da força de trabalho escravo, sendo submetidas a um regime de trabalho tão “masculino” como o dos homens.

<sup>47</sup> Destacamos que só conseguimos ter acesso às informações do quadro de pessoal da universidade a partir do ano de 1999, período em que foi implantado o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE.

Gráfico 1: Distribuição do quadro de servidores da ESAM/UFERSA por gênero.



Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE (2020)

A análise do gráfico nos permite visualizar a inserção das mulheres no quadro de servidores da universidade. Em 1999, nós mulheres representávamos apenas 22% (vinte e dois por cento) da força de trabalho da instituição, o que reflete, ainda no final do século XX, a dificuldade das mulheres de acessarem postos de trabalho, especialmente aqueles que exigem uma maior qualificação, como é o caso dos concursos públicos para as universidades.

Entre os anos de 2007 e 2011 observamos o maior avanço das mulheres quanto à participação no quadro de servidores da universidade. Esse período compreendeu os primeiros anos de transformação da ESAM em UFERSA, quando houve um aumento significativo do número total de servidores da instituição, passando de 314 (trezentos e quatorze) servidores ativos para 667 (seiscentos e sessenta e sete)<sup>48</sup>.

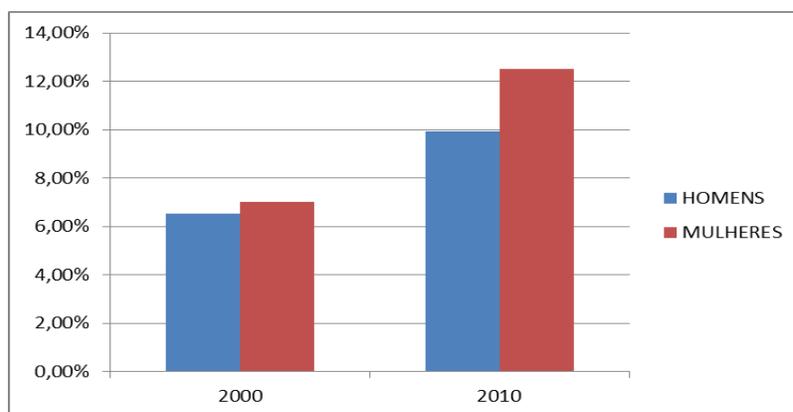
Esse aumento de servidores se deu, em especial, em virtude de a UFERSA ter aderido ao Programa de Reestruturação e Expansão das Instituições Federais de Ensino (REUNI), que culminou na implantação de três campi avançados nas cidades de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros, e em uma consequente onda de concursos para a ocupação de novas vagas de técnicos-administrativos e docentes na universidade.

Não coincidentemente, foi entre os anos 2000 e 2010, que no Brasil o número de mulheres com ensino superior completo ultrapassou definitivamente o número de homens com a mesma formação, como demonstram os dados do IBGE<sup>49</sup> representados no gráfico a seguir.

<sup>48</sup> Disponível em: <https://www1.siapenet.gov.br/orgao/Login.do?method=inicio>. Acessado em: Agos. de 2019.

<sup>49</sup> Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-1,1,2,-2,48,128,129&ind=4699>. Acessado em: 26 de agos. de 2020.

Gráfico 2: Distribuição de homens e mulheres com ensino superior completo no Brasil.



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (ano?)

Esses dados confirmam: ao passo que tivemos um maior acesso a educação<sup>50</sup> galgamos também novos espaços no mercado de trabalho, e isso se refletiu diretamente no quadro de servidores da universidade. À medida que atingimos um maior grau de escolaridade, nos tornamos mais competitivas em concursos públicos<sup>51</sup>, atual forma de ingresso na UFERSA e, conseqüentemente, no ano de 2019, atingimos a menor disparidade, em termos de gênero, no quadro de pessoal da universidade, com as mulheres passando a ocupar 40% (quarenta por cento) do total de servidores ativos da instituição.

Como observado por Pinto (2006, p. 14) “As mulheres normalmente precisam de maior escolaridade para conseguir se inserir no mercado de trabalho, mas isto não melhora suas condições nesta inserção, pois estas continuam recebendo rendimentos inferiores aos dos homens e ocupando postos de trabalho também inferiores”.

Se por um lado, o concurso público nivela a remuneração entre homens e mulheres, ele não possui o poder de estabelecer a isonomia nos postos de comando das instituições públicas e as mulheres continuam a travar uma verdadeira cruzada para galgar as mesmas oportunidades de ascensão profissional que os homens também na esfera pública, como discutiremos no tópico a seguir.

<sup>50</sup> Relatório do IPEA de 2002 confirma que a grande variável com poder explicativo para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho é o aumento no nível educacional. Em 59% (cinquenta e nove por cento) dos casos, foi o acesso à educação que possibilitou o conseqüente acesso ao mercado pelas mulheres. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2819/1/TD\\_923.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2819/1/TD_923.pdf). Acessado em: 28 de agos. de 2020.

<sup>51</sup> Atualmente, para ingressar no quadro de pessoal da UFERSA é necessário prestar concurso público, cujo menor nível de escolaridade exigido é o nível fundamental completo, que corresponde a Classe C dos Técnicos-administrativos em Educação, ver Lei 11.091/2005.

### 3.2 Trajetória das mulheres em direção à ocupação dos espaços de poder e decisão da ESAM/UFERSA

Acessar o mercado de trabalho foi apenas a primeira barreira que as mulheres precisaram vencer no campo profissional. Após conquistarem o acesso às carreiras, as mulheres se defrontam com outro problema: terem a sua competência e seu trabalho legitimados e, conseqüentemente, terem oportunidades iguais aos homens de ocuparem espaços de poder e liderança nas organizações (COSTA 1998).

Quando nos voltamos para as instituições públicas, como a ESAM/UFERSA, de início temos a impressão de que, por se tratar de uma organização em que o ingresso se dá por meio do concurso público, o caminho poderia ser mais tranquilo para as mulheres. Mas, essa impressão infelizmente não se confirma na prática. Segundo os números publicados no Portal de Dados Abertos do Governo Federal, as funções de Direção e Assessoramento Superiores (DAS)<sup>52</sup>, de livre nomeação, eram ocupadas por apenas 29% (vinte e nove por cento) de mulheres, em fevereiro de 2019, o que denuncia que as disparidades entre homens e mulheres que ocupam cargos de gestão também são uma realidade no serviço público.

Na ESAM/UFERSA os Cargos de Direção - CD'S são de livre nomeação do Reitor, ou seja, ele tem o poder de indicar livremente<sup>53</sup> a sua equipe gestora, de acordo com os critérios que este julgar como essenciais para a sua gestão. A única exceção são os cargos de Diretores de Centro e de Campi, que atualmente são eletivos.

Em dezembro de 2019, a UFERSA contava com 36 (trinta e seis) CD'S ocupadas, sendo 89% (oitenta e nove por cento) delas ocupadas por homens e apenas 11% (onze por cento) por mulheres. No entanto, para entendermos melhor a trajetória das mulheres em direção à ocupação dos cargos da gestão superior da universidade, se faz necessário avaliarmos historicamente esses números e, para isso, nos dedicamos a realizar um levantamento quanto à destinação desses cargos, por gênero, ao longo dos anos.

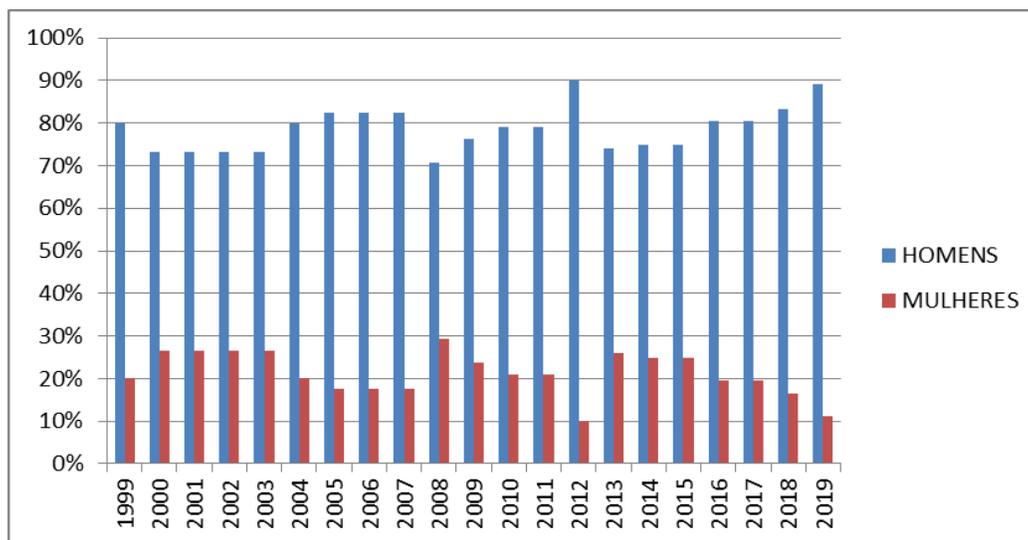
---

<sup>52</sup> Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/direcao-e-assessoramento-superiores-das>. Acessado em fev. 2019.

<sup>53</sup> Como posto anteriormente, a publicação do Decreto N° 9.727/19, Decreto N° 9.794/19 e Decreto 9.916/19, instituam além de critérios para essas nomeações, a necessidade de aprovação pelo Governo Federal, mas ainda se considera que as CD'S são de "livre nomeação" dos Reitores.

Mais uma vez, ressaltamos que o SIAPE só nos fornece dados a partir do ano de 1999, não sendo possível levantar os números dos anos de 1991 a 1998. Desta forma, segue o gráfico 3 com a demonstração dos dados levantados<sup>54</sup>.

Gráfico 3: Distribuição de Cargos de Direção por gênero, na ESAM/UFERSA



Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE. (2020)

Como podemos perceber, existe uma disparidade inegável na participação de homens e mulheres na gestão da Universidade. No ano de 2008, foi que se atingiu a menor diferença nesses números, com nós mulheres estando a frente de 29% (vinte e nove por cento) das CD'S ocupadas. Os números nos permitem visualizar também que no período de transformação e consolidação da ESAM em UFERSA, de 2004 a 2007, a participação feminina ficou em torno de 20% (vinte por cento), um número menor quando comparado aos números da ESAM que até então estavam por volta de 27% (vinte e sete por cento).

De imediato, pode nos vir o primeiro questionamento: esses números seriam proporcionais à quantidade de homens e mulheres como servidores efetivos na universidade? E a resposta é não, como demonstrado no gráfico 01, as mulheres somam mais de 20% (vinte por cento) da força de trabalho da instituição desde o ano de 1999, e esse número subiu ano a ano até atingirmos o total de aproximadamente 40% (quarenta por cento) de servidoras efetivas no ano de 2019. Logo, esse fato não

<sup>54</sup> Para esse levantamento usamos como data base o mês de dezembro de cada ano.

justifica que nunca tenhamos conseguido superar a marca dos 29% (vinte e nove por cento) de mulheres na gestão.

Outro fato que nos chama a atenção é a inexistência de uma preocupação ou de uma política para a inclusão de mulheres na gestão da universidade, e isso fica evidenciado quando percebemos a oscilação dos números e especialmente o fato de termos chegado ao ano de 2019 com o maior número de mulheres no quadro da universidade, e o menor número de mulheres na gestão desde o ano de 1999.

Esses dados confirmam os estudos de Siqueira (2016), quando a autora defende que há um contrassenso na gestão das universidades, uma vez que, apesar de ter sido por meio da educação que as mulheres conquistaram espaços no mercado de trabalho, observamos que as instituições públicas de ensino superior do país, como parte inseparável da sociedade, continuam a perpetuar práticas machistas, nas quais as relações de poder tendem a questionar as capacidades das mulheres e a colocá-las como segunda alternativa para a ocupação de cargos de direção.

É importante lembrar que é por meio da ocupação de cargos de direção que os servidores da UFERSA acessam a maior possibilidade de ascensão salarial<sup>55</sup> frente as suas carreiras<sup>56</sup>, e uma vez que as mulheres não são cotadas para assumir esses cargos, sofrem também com a impossibilidade de ascender salarialmente, fato que vai de encontro aos estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE<sup>57</sup> que demonstra a diferença salarial entre homens e mulheres. De acordo com o IBGE, as trabalhadoras ganham, em média, 20,5% menos que os homens no país, independente do grau de escolaridade.

Buscando estender a nossa análise para além dos números, tratamos de identificar quais seriam os setores que estariam sob a responsabilidade de mulheres com uma maior frequência. Como resultado dessa pesquisa, segue a tabela abaixo com a identificação das funções historicamente<sup>58</sup> ocupadas por mulheres na ESAM/UFERSA.

---

<sup>55</sup> Para maiores informações consultar a tabela de remuneração de cargos comissionados do governo federal, disponível em: [https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar\\_cargos\\_funcoes/listar\\_cargos\\_funcoes.jsf](https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar_cargos_funcoes/listar_cargos_funcoes.jsf)

<sup>56</sup> Ver Lei 9.991/2005 que disciplina a carreira dos técnicos-administrativos em educação e a Lei 12.772/2012 que rege a estruturação do plano de carreiras e cargos do magistério federal.

<sup>57</sup> Pesquisa disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-03/mulheres-brasileiras-ainda-ganham-menos-que-os-homens-diz-ibge>. Acessado em 03 de out. de 2020.

<sup>58</sup> Para esse levantamento usamos como data base o mês de dezembro de cada ano.

Tabela 13 - Catalogação dos Cargos de Direção ocupados por mulheres do ano de 1999 a 2019.

ANO	FUNÇÃO	ANO	FUNÇÃO
1999	Divisão de pessoal	2013	Biblioteca Orlando Teixeira
2000	Diretoria de pessoal		Gabinete
	Divisão de pessoal		Pró-reitoria de Administração
2001	Coordenadoria de Extensão e Cultura		Pró-reitoria de Extensão e Cultura
	Divisão de Administração de Materiais e Compras		Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
	Divisão de Pessoal		Campus Caraúbas
	Gabinete		2014
2002	Coordenadoria de Apoio ao Ensino	Campus Caraúbas	
	Divisão de Administração de Materiais e Compras	Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social	
	Divisão de Pessoal	Departamento de Ciências Exatas e Naturais	
	Gabinete	Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais	
2003	Assessoria Técnica	Gabinete	
	Departamento de Ciências Animais	Pró-reitoria de Administração	
	Gabinete	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Superintendência de Infraestrutura	
2004	Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais	2015	Biblioteca Orlando Teixeira
	Departamento de Ciências Animais		Campus Caraúbas
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas		Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social
2005	Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais		Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais
	Departamento de Ciências Animais		Gabinete
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas		Pró-reitoria de Administração
2006	Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais		Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
	Departamento de Ciências Animais	Pró-reitoria de Graduação	
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.	

2007	Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais	2016	Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas
	Departamento de Ciências Animais		Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas		Pró-reitoria de Administração
2008	Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais	2017	Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
	Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais		Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
	Departamento de Ciências Animais		Pró-reitoria de Graduação
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas	
	Gabinete	Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social	
2009	Assessoria Especial da Reitoria	2017	Pró-reitoria de Administração
	Assessoria Especial da Reitoria		Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
	Gabinete		Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas		Pró-reitoria de Graduação
	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação		Sistema de Bibliotecas
2010	Assessoria Especial da Reitoria	2018	Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas
	Assessoria Especial da Reitoria		Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social
	Gabinete		Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas		Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação		Pró-reitoria de Graduação
2011	Assessoria Especial da Reitoria	2019	Sistema de Bibliotecas
	Gabinete		Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas
	Pró-reitoria de Extensão e Cultura		Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas		Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
	Procuradoria Jurídica		Sistema de Bibliotecas
2012	Campus Caraúbas		
	Gabinete		

	Pró-reitoria de Administração		
	Pró-reitoria de Extensão e Cultura		
	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas		

Fonte: Autoria própria. (2020)

Por meio da análise da Tabela podemos perceber uma frequência maior das mulheres a frente da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, que apenas no ano de 2019, não esteve liderada por uma mulher. O mesmo se aplica a Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social e ao Sistema de Bibliotecas que desde a criação destes setores, só estiveram sob o comando de mulheres. Ao final do ano de 2019, a única Pró-reitoria ocupada por uma mulher, era a Pró-reitoria de Assuntos Estudantis.

Quanto aos Centros acadêmicos e Departamentos, que são ocupados por docentes eleitos pela comunidade, temos mais um dado interessante, o Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais e posteriormente o Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas esteve majoritariamente liderado por uma mulher<sup>59</sup>.

Este fato não pode ser entendido como uma coincidência, estudos revelam que ao romperem com a esfera privada de atuação e ingressarem na esfera pública, as mulheres tendem a ocupar atividades análogas aquelas desenvolvidas na esfera doméstica (COSTA, 1998). Ou seja, ao se incorporar ao mercado de trabalho, as mulheres desempenham atividades que, em geral, representam uma projeção social do trabalho doméstico e do cuidado com as suas famílias, assumindo o papel das “esposas da organização” (HULF, 1990).

Podemos perceber que em certo grau, é isso o que aconteceu na ESAM e acontece na UFERSA: existe uma tendência de as mulheres ocuparem esses espaços de cuidado e atenção com os servidores e estudantes. No caso dos Centros acadêmicos e departamentos, também encontramos um dado interessante, as mulheres estão vinculadas, em termos de gestão, ao Centro que engloba as Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, área do conhecimento que historicamente costuma receber a maior quantidade de mulheres (LETA, 2003).

Os estudos de Santos e Melo-Silva (2005), realizados no campus de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, corroboram com essa análise, uma vez que evidenciam que os cursos mais procurados por estudantes homens foram os de Economia, Contabilidade, Administração, Informática

<sup>59</sup> A atual Reitora, nomeada pelo Presidente da República - mesmo tendo figurado em terceiro lugar na lista tríplice - era a Diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas – CCSAH, no momento da sua nomeação.

Biomédica e Medicina, enquanto que os cursos de Enfermagem, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional, Nutrição, Farmácia, Psicologia, Pedagogia, Fisioterapia e Química foram escolhas mais comuns entre as mulheres. Esse dado ressalta que os homens tendem a procurar cursos tradicionalmente associados ao raciocínio, organização e cálculos, além das carreiras de maior prestígio social, como o caso da Medicina. Já as mulheres, tendem a seguir carreiras que são caracterizadas pelo cuidado e pela assistência.

Nesse contexto, podemos dizer que a ESAM/UFERSA ainda faz parte do grupo de organizações que continuam por perpetuar aspectos da nossa cultura patriarcal, dando poucas oportunidades de ascensão às mulheres e sem adotar nenhum tipo de política que venha a mitigar essas diferenças de oportunidades no médio e longo prazo.

A falta dessa política combinada com a possibilidade de livre nomeação dos reitores de boa parte dos cargos de direção é um combo perigoso para as mulheres, pois concentra na figura do reitor a responsabilidade por reconhecer ou não a competência das mulheres, o que nos põe nas mãos de gestores mais afinados ou não com práticas democráticas que contemplem as discussões de gênero.

### 3.2.1 Mapeando a participação feminina nos Conselhos Superiores deliberativos

Quando discutimos a participação feminina nos espaços de poder da universidade, precisamos lembrar que a alta gestão dessas instituições vai além dos Cargos de Direção, tendo os Conselhos Superiores um papel fundamental para o processo de planejamento e administração das universidades. Na ESAM/UFERSA, como já discutido no Capítulo I, essa realidade não é diferente, e temos atualmente quatro Conselhos Superiores em pleno funcionamento, o CONSUNI, CONSEPE, CONSAD E CC.

Cada um desses conselhos possui diferentes formações, sendo a forma de ingresso dos seus membros específica para cada um deles (conforme Tabela 04, p.56), mesclando as possibilidades de indicação pelo reitor ou pelos próprios conselhos, com cadeiras exclusivas para membros eleitos pela comunidade acadêmica.

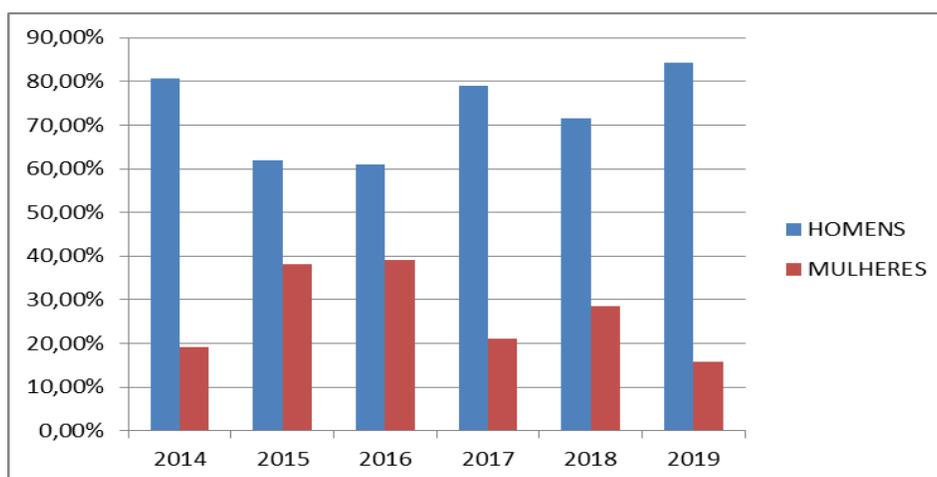
Dessa forma, é primordial que a nossa análise se estenda também em direção à composição desses conselhos, e em especial a proporção de homens e mulheres na sua formação. Para isso, nos dedicamos a realizar um levantamento das composições dos 4 (quatro) conselhos que se encontram em pleno funcionamento na universidade.

Mais uma vez, encontramos dificuldades significativas nesse processo, uma vez que não há um registro organizado das formações de cada um dos conselhos ao longo dos anos. O que existem são as portarias de nomeação dos membros, que estão publicadas de modo fragmentado, de acordo com o encerramento dos mandatos de cada representante, que nem sempre coincidem, havendo por vezes uma mudança apenas parcial da formação dos conselhos em determinados períodos.

Buscando trazer para esta pesquisa os dados mais fidedignos possíveis, acessamos a pasta de atas dos conselhos, e mapeamos os membros presentes na última reunião de cada um dos órgãos colegiados, que tiveram atas publicadas, com o objetivo de catalogar a proporção de membros homens e mulheres nestas reuniões. De antemão, ressaltamos que no caso do CONSUNI e CONSEPE, as atas só estão publicadas a partir do ano de 2014, do CONSAD, a partir de 2018 e do CC só estão publicadas as atas de 2019.

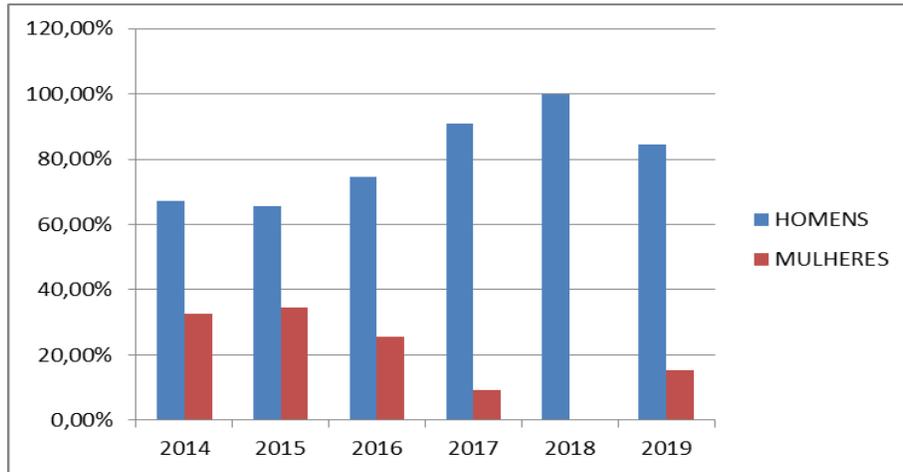
Seguem as representações gráficas dos dados encontrados:

Gráfico 4: Composição, por gênero, dos membros do CONSUNI.



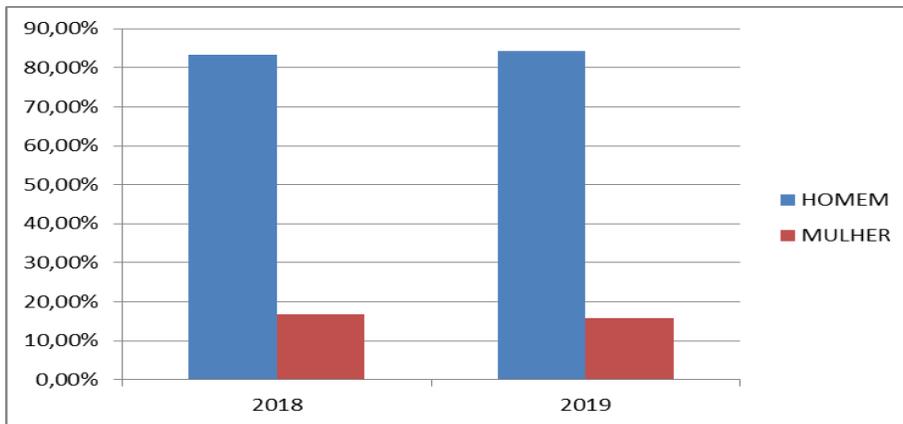
Fonte: Autoria própria. (2020)

Gráfico 5: Composição, por gênero, dos membros do CONSEPE.



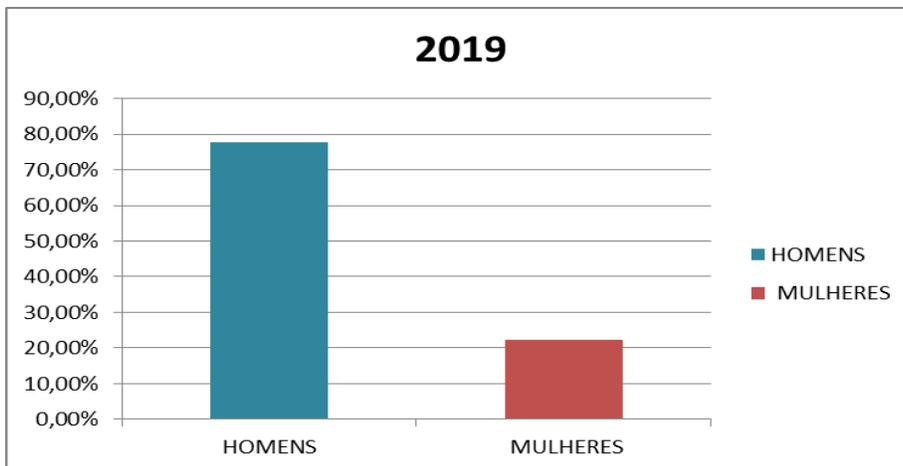
Fonte: Autoria própria. (2020)

Gráfico 6: Composição, por gênero, do CONSAD



Fonte: Autoria própria. (2020)

Gráfico 7: Composição, por gênero, do CC.



Fonte: Autoria própria. (2020)

Como podemos visualizar nos gráficos acima, as mulheres continuam sendo minoria também em termos de participação nos Conselhos Superiores da instituição, não conseguindo ultrapassar a barreira de 40% (quarenta) dos seus membros em nenhum dos órgãos colegiados. O CONSUNI, como conselho máximo da instituição ainda é o que resguardou um maior equilíbrio entre os número de membros homens e mulheres, especialmente nos anos de 2015 e 2016. No entanto, chegou ao ano de 2019 com a menor representação feminina de toda a série histórica levantada.

No ano de 2018, a última reunião do CONSEPE chegou a ocorrer sem a presença de nenhuma mulher, demonstrando o quão esse abismo ainda é significativo nas instâncias de poder e decisão da universidade.

O fato da pouca representatividade feminina permanecer mesmo em conselhos cujo boa parte de seus membros são eleitos, é um reflexo direto da cultura patriarcal que permeia as nossas relações. De acordo com Lawless e Fox (2012), apesar das mulheres estarem se igualando aos homens em termos de qualificação profissional, ainda são responsáveis por uma parcela maior de tarefas domésticas quando comparadas aos homens, assumindo diversos papéis sociais que terminam por inibir o interesse das mulheres por concorrer a cadeiras eletivas, o que significaria assumir mais uma responsabilidade frente a tantas outras que já se acumulam.

Outro fator a ser considerado é que mesmo quando as mulheres vencem essa primeira barreira e se candidatam, ainda persiste na sociedade a ideia de que cabe aos homens os espaços públicos e as mulheres os espaços privados, desta forma, as mulheres tendem a encontrar resistência de uma parcela da comunidade para angariar a sua confiança e assim serem eleitas (LAWLESS & FOX, 2012).

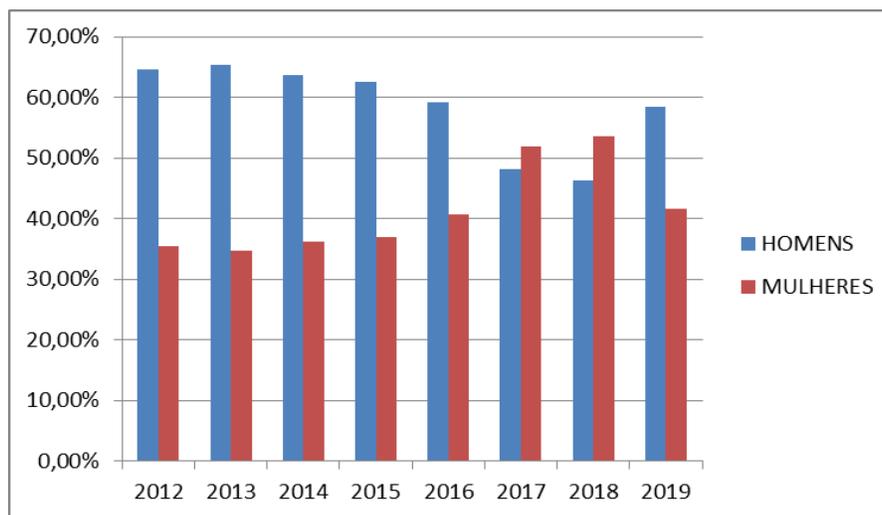
Assim sendo, encontramos na ESAM/UFERSA a reverberação desses conceitos, e as mulheres permanecem como minoria tanto nos cargos de gestão de livre nomeação quanto nos conselhos superiores, com membros eleitos, não sendo possível por meio deste estudo, afirmar, com certeza, quais seriam os motivos que incidiram em menor ou maior grau para que ainda não tenhamos conseguido vencer as barreiras para acessar os espaços de poder e decisão na universidade, mas podemos afirmar que é urgente a adoção pela instituição de práticas que visem a aumentar a participação feminina como forma de promover a democracia na gestão universitária.

### 3.3 Analisando a participação feminina na gestão da UFERSA para além dos Cargos de Direção

Apesar de compreender que o acesso das mulheres aos cargos e espaços de poder é decisivo para avaliarmos o nível de comprometimento da ESAM/UFERSA em promover uma gestão mais democrática e participativa dos seus espaços, optamos por ampliar as nossas pesquisas e catalogar as portarias publicadas pela reitoria com a nomeação de servidores para comporem comissões, comitês e câmaras, com o objetivo de entender o quanto as mulheres tem participado de outras ações referentes à administração da universidade, que não estejam ligadas diretamente a gestão superior.

Infelizmente o nosso recorte de análise foi reduzido em virtude de as portarias da reitoria só estarem publicadas na página da instituição a partir do ano de 2012. Segue o gráfico com a representação numérica da proporção entre homens e mulheres que foram nomeados para comissões, comitês e câmaras no intervalo dos anos de 2012 a 2019.

Gráfico 8 – Distribuição, por gênero, de nomeações para comissões, comitês e câmaras.



Fonte: Autoria própria. (2020)

Aqui encontramos uma situação interessante: existe uma equivalência maior entre homens e mulheres quando comparamos com a distribuição de CD'S e dos membros dos conselhos superiores. Em nenhum dos anos a participação feminina é inferior a 30% (trinta por cento), o que acompanha a evolução do quadro de pessoal da universidade no tocante a proporção de servidores por gênero (ver Gráfico 1).

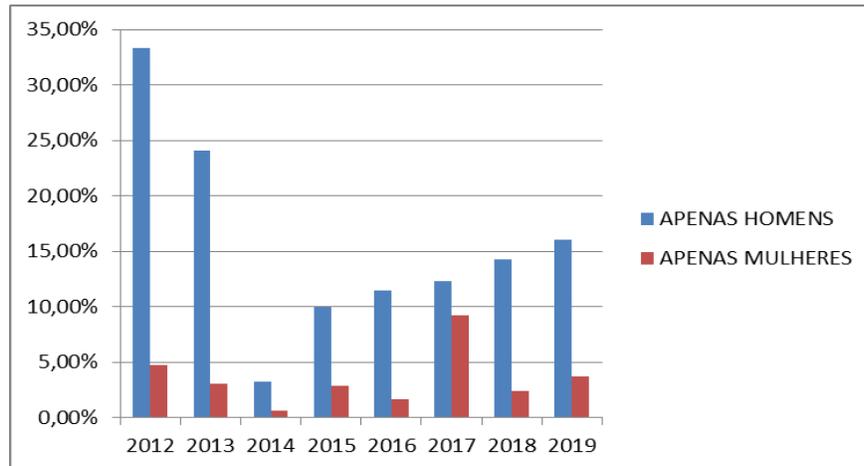
Chama atenção também o fato de que nos anos de 2017 e 2018 as mulheres estiveram à frente dos homens no tocante a participação nessas comissões, comitês e câmaras, apesar de, em 2019, essa proporção ter voltado a cair.

Esses números nos trazem algumas possibilidades de análise. Inicialmente é importante pontuar que apesar das mulheres terem poucas oportunidades para ocuparem cargos na alta gestão da universidade, elas vêm sendo acionadas para comporem comissões que visam executar atividades administrativas de suma importância para o bom funcionamento da instituição. Sendo importante destacar que não há nenhum tipo de remuneração para os integrantes dessas portarias, diferentemente das CD'S.

Desta forma, percebemos que as mulheres têm avançado na universidade com relação ao reconhecimento das suas competências e habilidades. No entanto, esse reconhecimento esbarra na progressão em termos de níveis hierárquicos e de reconhecimento salarial. Como reforça Maitland (2012) existe um “teto de vidro”, uma barreira transparente que impede as mulheres de progredirem nas organizações. E esse teto de vidro é formado por marcadores culturais que estabeleceram, historicamente, a supremacia dos homens sobre as mulheres.

Buscando complementar a nossa análise fizemos o levantamento das portarias que contaram exclusivamente com servidores homens ou servidoras mulheres em suas composições, o que nos levou aos seguintes números.

Gráfico 9 - Proporção de portarias que nomearam apenas homens e apenas mulheres.



Fonte: Autoria própria. (2020)

É notório que quando se trata de portarias com formação exclusiva de homens ou mulheres, é muito mais comum comissões, comitês e câmaras formadas exclusivamente por homens, do que exclusivamente por mulheres, o que confirma que aos homens é dada uma confiança primária, estabelecida pelo gênero, enquanto nós mulheres precisamos o tempo todo provar as nossas capacidades para ser dignas da mesma confiança.

Nessa esteira, os números nos trazem muitas informações, porém, é importante nos determos sobre o conteúdo dessas portarias, para entendermos em que tipo de situações e assuntos as mulheres são mais acionadas a participar.

Sendo assim, catalogamos as portarias que contavam com a sua composição constituída majoritariamente por mulheres, como disposto a seguir.

Tabela 14 - Catalogação das portarias cuja composição é majoritariamente de mulheres.

<b>PORTARIA</b>	<b>ASSUNTO</b>
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1336/2012</b>	Nomear Comissão de Ética no Uso de Animais da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1483/2012</b>	Designar Comissão de Eleição para Coordenador e Vice do curso de Administração.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1466/2012</b>	Designar Comissão para elaborar e avaliar Plano de Gestão de Logística Sustentável institucional.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1385/2012</b>	Designar Comissão para análise de títulos, conforme editais N° 25/2012 e N° 54/2012
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1094/2012</b>	Designar Comissão realizar eleição de Coordenador e Vice-Coordenador do curso de Zootecnia
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0101/2013</b>	Designar Comissão Temporária de Revisão da Resolução CONSUNI/UFERSA N° 005/2010, de 29 de abril de 2010, que aprova o Programa de Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório do Servidor Docente da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0284/2013</b>	Designar comissão _Minuta do Curso de Pedagogia.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0351/2013</b>	Designar comissão para revisarem o Projeto Pedagógico do Curso de Administração.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0442/2013</b>	Designar Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ambiente, Tecnologia e Sociedade.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0716/2013</b>	Designar Comissão para realizar as etapas de análise curricular e entrevista.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0968/2013</b>	Designar comissão para gerenciamento do Sistema de Registro de Preços, no âmbito da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0351/2013</b>	Designar membros para constituírem uma Comissão a fim de elaborar a proposta de criação de novos cursos nas áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias para o campus de Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1629/2013</b>	Designar comissão para revisão do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Pedagogia, do Campus Angicos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1253/2013</b>	Designa comissão para realização de eleições para os cargos de coordenadores do curso de C&T - campus Caraúbas.

<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0474/2013</b>	Designa comissão para realização de eleições para os cargos de coordenadores do curso de Engenharia Florestal.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0310/2013</b>	Designar para compor Subcomissão Eleitoral para escolha dos representantes dos Conselhos Universitário e de Curadores os servidores do Campus Angicos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0233/2013</b>	Designar para realização da eleição do Coordenador e Vice-Coordenador do Curso de Licenciatura em Matemática – Modalidade de Educação a Distância.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1712/2013</b>	Designar os representantes abaixo relacionados para constituírem a Comissão para uma Cultura do Respeito dentro da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1658/2013</b>	Designar os seguintes membros para compor a Comissão Permanente de Processo Seletivo – CPPS.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1599/2013</b>	Designar comissão para sob a presidência da primeira, instaurar Processo Administrativo Disciplinar.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1464/2013</b>	Designar comissão para instaurar sindicância.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1409/2013</b>	Designar Comissão de Coleta Seletiva Solidária da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0218/2014</b>	Designar comissão para revisarem o Projeto Pedagógico do Curso de Administração.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0434/2014</b>	Designar Comissão para ultimar procedimentos iniciados pela Comissão designada por meio da PORTARIA UFERSA/GAB N.º 0004/2014, de 02 de janeiro de 2014, concluindo o Inventário Físico dos Bens Imóveis e Móveis existentes na UFERSA, em 31 de dezembro de 2013.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0496/2014</b>	Designar comissão para elaborarem uma proposta de Revista Eletrônica de Inclusão da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0963/2014</b>	Designar os seguintes membros docentes para comporem a Comissão de Sistematização do Projeto Pedagógico do Curso de Direito da UFERSA – PPC
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1037/2014</b>	Designar os seguintes membros docentes para comporem a Comissão de elaboração do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Engenharia Ambiental e Sanitária
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1054/2014</b>	Designar comissão para realizar as etapas de análise curricular, de entrevista e de análise do Plano de Ensino
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1222/2014</b>	Designar a Comissão para elaborarem proposta de resolução sobre o ingresso de docentes no cargo isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1311/2014</b>	Designar Comissão para realizar as etapas de análise curricular, de entrevista e de análise do Plano de Ensino, referente à seleção de instrutor interno para o Curso de Capacitação Relações Interpessoais no Trabalho, a ser realizado no Campus Angicos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1398/2014</b>	Designar servidores para comporem a Câmara Departamental do Departamento de Ciências Animais da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1492/2014</b>	Designar servidores para comporem a Comissão de Doação Bens da UFERSA- Campus de Caraúbas.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1525/2014</b>	Designar comissão para conduzir o processo eleitoral para escolha dos membros da Comissão de Ética no Uso de Animais – CEUA da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1438/2014</b>	Designar Comissão Eleitoral que conduzirá o processo de escolha dos novos membros da Comissão de Supervisão do Pessoal Técnico Administrativo em Educação – CISPTAE.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1505/2014</b>	Designar Comissão para realizar a eleição do Coordenador e do Vice-Coordenador do curso de graduação em Letras com

	habilitação em Inglês – Campus Caraúbas, a qual será constituída pelos seguintes membros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1487/2014</b>	Designar Comissão para realizar a eleição do Coordenador e do Vice-Coordenador do curso de Graduação em Administração – Campus Mossoró, a qual será constituída pelos seguintes membros.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 1365/2014</b>	Designar Comissão para realizar as eleições dos Coordenadores e Vice-Coordenadores dos cursos de Bacharelado em Ciência e Tecnologia – Noturno- Campus Mossoró.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0505/2014</b>	Designar Comissão para realizar a eleição para Coordenador e Vice Coordenador do curso de Licenciatura em Educação do Campo.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0249/2015</b>	Designar a comissão para elaborarem proposta para os Programas de “Recepção de Novos Servidores” e “Formação Continuada Docente” no âmbito desta Universidade.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0359/2015</b>	Designar para revisarem o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Licenciatura em Educação do Campo – LEDOC.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0370/2015</b>	Designar comissão para Elaboração de Proposta do Regulamento da Graduação.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0495/2015</b>	Designar comissão para revisarem o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Licenciatura em Matemática, modalidade a distância.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0550/2015</b>	Designar Comissão para elaborar a minuta de resolução regulamentar e de normatização dos setores produtivos da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0629/2015</b>	Designar para compor o Comitê Local de Acompanhamento dos PETs –CLA, no âmbito desta Universidade.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0686/2015</b>	Designar Câmara Departamental do Departamento de Ciências Animais da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0370/2015</b>	Designar comissão para Elaboração de Proposta do Regulamento da Graduação.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0313/2015</b>	Designar Comissão para realizar a eleição para Coordenador e Vice-Coordenador do curso de Bacharelado em Sistemas de Informação, Câmpus Angicos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0078/2015</b>	Designar Comissão para a Coleta Seletiva Solidária da UFERSA-Campus Caraúbas.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0077/2015</b>	Designar Comissão para a Coleta Seletiva Solidária da UFERSA-Campus Angicos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0013/2015</b>	Designar Comissão para realizar a eleição do Coordenador e do Vice-Coordenador do curso de Graduação em Engenharia Civil – Campus Mossoró.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0285/2016</b>	Designar a Comissão para elaboração do novo projeto PIBID da UFERSA, conforme determinação da CAPES.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0465/2016</b>	Designar Comissão para comporem Comissão de Desfazimento de Bens.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0514/2016</b>	Designar os servidores para comporem a Câmara Departamental do Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais, da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0663/2016</b>	Designar as servidoras abaixo especificadas para comporem a Comissão para elaboração de uma nova proposta de regulamento do Programa Institucional de Permanência.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0717/2016</b>	Designar comissão organizadora do II Seminário de Boas Práticas Administrativas da UFERSA
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0810/2016</b>	Designar comissão para realizar procedimento de verificação da veracidade da autodeclaração dos candidatos autodeclarados pretos ou pardos, conforme certame realizado nos termos do Edital n° 31/2016.

<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0210/2016</b>	Designar comissão para organizar o I Fórum de Humanidades da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0204/2016</b>	Designar Subcomissão subordinada à Comissão para organizar os procedimentos e documentação necessários à elaboração de Lista Tríplice para nomeação de Reitor da UFERSA, para coordenar, no Campus de Caraúbas, o processo de Consulta à Universidade para a sucessão dos cargos de Reitor e Vice-Reitor da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0167/2016</b>	Designar os membros da Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0720/2016</b>	Designar para realizar procedimento de verificação da veracidade da autodeclaração dos candidatos autodeclarados pretos ou pardos, para a disciplina “Medicina de Família e Comunidade. Ensino Tutorial. Educação na Comunidade. Habilidades Clínicas. Semiologia e Prática Médica”, nos termos do Edital nº 36/2016.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0052/2016</b>	Designar comissão para instaurar sindicância, com objetivo de apurar eventual conduta de servidor.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0008/2016</b>	Designar os servidores a seguir especificados para comporem a Comissão de avaliação de estágio probatório do Campus de Caraúbas.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0117/2017</b>	Designar os seguintes servidores docentes, para comporem a Câmara Departamental do Departamento de Ciências Exatas, Tecnológicas e Humanas do Campus Angicos.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0139/2017</b>	Designar os membros abaixo relacionados para comporem a Comissão Interna do Portal do SISBI, com o objetivo de designar responsabilidade pela distribuição das informações a serem apresentadas pela Page através do site da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0140/2017</b>	Designar os membros abaixo relacionados para comporem a Comissão para avaliar e propor melhorias voltadas para as atividades do módulo Biblioteca/SIGAA, bem como sugerir propostas de tecnologias de informação (TI) apropriadas/direcionadas as Biblioteca Universitárias
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0206/2017</b>	Designar os membros abaixo especificados para comporem a Comissão para estabelecer normas e critérios para a criação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0298/2017</b>	Designar os servidores abaixo relacionados, para sob a presidência do primeiro, compor a Comissão responsável pela elaboração das Políticas de Gestão de Riscos (PRG) no âmbito da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0376/2017</b>	Designar servidores para compor Comissão para atuar no recebimento de documentos referentes ao processo seletivo para bolsas e auxílios de assistência estudantil do Centro multidisciplinar de Caraúbas.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0382/2017</b>	Designar os servidores abaixo especificados para compor a Comissão Multiprofissional de avaliação dos Candidatos com Deficiência participantes do Processo seletivo, edital 003/2017, para os cursos de Pedagogia (Angicos) e Letras Português (Caraúbas).
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0453/2017</b>	Designar os membros a seguir especificados para comporem a Comissão organizadora do III Seminário de Boas Práticas Administrativas da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0498/2017</b>	Designar os servidores abaixo relacionados para comporem comissão com o objetivo de realizar Estudo sobre a Saúde Mental dos Servidores desta Universidade.

<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0475/2017</b>	Designar membros para comporem a Comissão para atualizar e propor melhorias na Política de desenvolvimento de Coleções (PDC) do Sistema de Bibliotecas – SISBI da UFRSA.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0495/2017</b>	Designar os servidores abaixo especificados para compor a Comissão Multiprofissional de avaliação dos Candidatos com Deficiência participantes do Processo seletivo do SISU 2017.2 (edital 004/2017):
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0921/2017</b>	Designar servidores para comporem comissão com o objetivo de elaborar a Política e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho desta Universidade.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0969/2017</b>	Designar comissão para instaurar processo de tomada de contas especial nos termos dos autos do processo administrativo interno de número 23091.003945/2016-96.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0763/2017</b>	Designar servidores para comporem comissão com o objetivo de elaborar a Política e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho desta Universidade.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0696/2017</b>	Designar Subcomissões subordinadas à Comissão Eleitoral designada por meio da PORTARIA UFRSA/GAB N.º 0538/2017, de 06 de setembro de 2017, para coordenar as eleições para a escolha dos novos membros da Comissão de Supervisão do Pessoal Técnico Administrativo em Educação – CISPTAE nos campi de Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0631/2017</b>	Designar Comissão Eleitoral que conduzirá o processo de escolha dos novos membros da Comissão de Supervisão do Pessoal Técnico Administrativo em Educação – CISPTAE.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0538/2017</b>	Designar Subcomissões, subordinadas à Comissão Eleitoral designada por meio da PORTARIA UFRSA/GAB N.º 0439/2017, de 11 de julho de 2017, para coordenar o processo de escolha dos representantes técnico-administrativos para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFRSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0440/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes técnico-administrativos para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFRSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0439/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do CCA para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFRSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0436/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes do Centro Multidisciplinar de Caraúbas para o Conselho de Curadores – CC e Conselho de Administração – CONSAD da UFRSA, para um mandato de dois anos.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0432/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro de Ciências Exatas e Naturais.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0216/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro Multidisciplinar de Pau dos Ferros.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0215/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro Multidisciplinar de Angicos.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0214/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro

	Multidisciplinar de Caraubas.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0213/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro de Ciências Agrárias.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0212/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes docentes do Conselho Universitário, no âmbito do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0210/2017</b>	Designar Comissão para coordenar as eleições dos representantes técnico-administrativos do Conselho Universitário.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0208/2017</b>	Designar os membros internos da Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0204/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha do Diretor e Vice-Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas do Câmpus Sede da UFERSA para o período 2017-2021.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0127/2017</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha do Diretor e Vice-Diretor do Centro de Ciências Agrárias do Câmpus Sede da UFERSA para o período 2017-2021.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0126/2017</b>	Designar os membros abaixo relacionados para comporem a Comissão de Organização das Atividades Comemorativas dos 50 anos ESAM/UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0070/2018</b>	Designar servidores para comporem a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) da UFERSA, conforme o Art. 3º da RESOLUÇÃO CONSUNI/ UFERSA N° 013/2017.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0074/2018</b>	Designar os servidores abaixo especificados para compor a Comissão Multiprofissional de avaliação dos Candidatos com Deficiência participantes do Processo seletivo do SISU 2018.1 (edital 001/2018)
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0093/2018</b>	Designar os servidores abaixo especificados para comporem a Comissão com objetivo de propor melhorias na aba Processamento Técnico no módulo SIGAA/Biblioteca.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0151/2018</b>	Designar comissão para elaborar minuta de Resolução de Afastamento para Qualificação do corpo técnico-administrativo da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0328/2018</b>	Designar servidores para comporem a Comissão com objetivo de promover a implantação de um Repositório Institucional (RI) através da customização virtual, estruturação e organização dos documentos normativos necessários.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0390/2018</b>	Designar servidores para comporem a Comissão Multiprofissional de avaliação dos Candidatos e/ou discentes com deficiência participantes de Processos seletivos no âmbito da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0441/2018</b>	Designar servidores para comporem a Comissão para elaboração de normas que regulem o trabalho dos tradutores e intérpretes de LIBRAS na UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0482/2018</b>	Designar os servidores a seguir especificados para comporem a Comissão de elaboração do Processo Seletivo Vacionado da Licenciatura em Educação do Campo – LEDOC – 2018.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0545/2018</b>	Designar os membros a seguir especificados para comporem a comissão organizadora do IV Seminário de Boas Práticas Administrativas (SBPA) da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0587/2018</b>	Designar, para atuarem de 25 de setembro de 2018 a 04 de outubro de 2018, os servidores a seguir especificados para comporem a Comissão de realização do Processo Seletivo N° 016/2018, para seleção de Coordenadores de Polo e Professor Mediador Presencial PROEJA.

<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0588/2018</b>	Designar, para atuarem de 25 de setembro de 2018 a 12 de outubro de 2018, os servidores a seguir especificados para comporem a Comissão de realização do Processo Seletivo N° 017/2018, para seleção de Tutores Presenciais do Núcleo de Ensino à Distância – NEAD da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0633/2018</b>	Designar comissão para instaurar Processo Administrativo Disciplinar – PAD, com objetivo de apurar eventual conduta de servidor, nos termos dos processos administrativos de número 23091.007720/2016-21, 23091.001832/2017-23, 23091.012612/2018-45.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0630/2018</b>	Designar para sob a presidência do primeiro, instaurar Processo Administrativo Disciplinar – PAD, com objetivo de apurar eventual conduta de servidor, nos termos do processo administrativo de número 23091.010959/2018-56.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0618/2018</b>	Designar servidores para comporem a Comissão organizadora que irá atuar nas ações relacionadas à campanha “NATAL SEM FOME” 2018, que ocorrerá no âmbito da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0173/2018</b>	Designar membros para compor a Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância – CPPAD, no âmbito da UFERSA, com a atribuição de instruir processos administrativos com vistas a apurar prováveis faltas funcionais de servidores desta instituição.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0503/2019</b>	Designar os servidores abaixo relacionados para comporem comissão com a finalidade de elaborar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho desta Universidade.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0512/2019</b>	Designar os servidores a seguir especificados para comporem a Comissão de elaboração do Processo Seletivo Vocacionado da Licenciatura em Educação do Campo – LEDOC – 2019.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0724/2019</b>	Designar comissão composta pelos servidores especificados abaixo, a fim de que realizem estudo quanto à localização, manejo e destinação dos asininos existentes no Estado do Rio Grande do Norte.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0758/2019</b>	Designar comissão para revisar o texto do novo Regimento Geral da UFERSA, com emendas propostas pelo CONSUNI.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0722/2019</b>	Designar os membros abaixo especificados para comporem a Comissão organizadora que irá atuar nas ações relacionadas à campanha “NATAL SEM FOME” 2019, que ocorrerá no âmbito da UFERSA.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0668/2019</b>	Designar os membros abaixo especificados para comporem a Comissão interdisciplinar para realizar o acompanhamento do Programa de Bolsa Permanência do MEC no âmbito da UFERSA:
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0563/2019</b>	Designar os membros a seguir especificados para comporem Comissão com objetivo de analisar o processo disciplinar de nº 23091.005049/2019-58, conforme o art. 36, inciso III, do Regimento Interno da “Vila Acadêmica Vingt-Un Rosado.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0561/2019</b>	Designar os conselheiros do CONSUNI abaixo relacionados para comporem a Comissão que irá avaliar as propostas de concessão do “Diploma de Mérito Administrativo”.
<b>PORTARIA UFERSA/GAB N° 0455/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo eleitoral de escolha dos representantes docentes do Centro Multidisciplinar de Caraúbas para o Conselho de Administração – CONSAD da UFERSA, para um mandato de dois anos.

<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0364/2019</b>	Designar comissão para instaurar Processo Administrativo Disciplinar – PAD, com objetivo de apurar eventual conduta de servidor, nos termos do processo administrativo de número 23091.000359/2019-06.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0275/2019</b>	Designar comissão para conduzir o processo eleitoral para escolha dos membros da Comissão de Ética no Uso de Animais – CEUA da UFRSA.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0251/2019</b>	Designar os membros a seguir especificados para comporem Comissão com objetivo de analisar o processo disciplinar de nº 23091.005049/2019-58, conforme o art. 36, inciso III, do Regimento Interno da "Vila Acadêmica Vingt-Un Rosado"
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0364/2019</b>	Designar comissão para instaurar Processo Administrativo Disciplinar – PAD, com objetivo de apurar eventual conduta de servidor, nos termos do processo administrativo de número 23091.000359/2019-06.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0289/2019</b>	Designar os membros abaixo relacionados para comporem a Comissão para a atualização da Resolução CONSUNI/ UFRSA N° 010/2014, alterada pela Resolução CONSUNI/ UFRSA N° 006/2017, de 17 de abril de 2017, que trata do Sistema de Acompanhamento das Atividades Docentes no âmbito da UFRSA
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0275/2019</b>	Designar comissão para conduzir o processo eleitoral para escolha dos membros da Comissão de Ética no Uso de Animais – CEUA da UFRSA.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0251/2019</b>	Designar os membros a seguir especificados para comporem Comissão com objetivo de analisar o processo disciplinar de nº 23091.005049/2019-58, conforme o art. 36, inciso III, do Regimento Interno da "Vila Acadêmica Vingt-Un Rosado"
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0179/2019</b>	Designar os membros internos da Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0095/2019</b>	Designar os servidores abaixo especificados para comporem a Comissão Multiprofissional de avaliação dos Candidatos e/ou discentes com deficiência participantes de Processos seletivos no âmbito da UFRSA.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0081/2019</b>	Designar, para atuarem de 14 de fevereiro a 04 de março de 2019, os servidores a seguir especificados para comporem a Comissão de realização do Processo Seletivo Edital nº 002/2019, para seleção de cadastro de reserva de tutores presenciais do NEAD.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0080/2019</b>	Designar, para atuarem de 22 de janeiro a 11 de fevereiro de 2019, os servidores a seguir especificados para comporem a Comissão de realização do Processo Seletivo Edital nº 001/2019, para seleção de cadastro de reserva de tutores a distância do NEAD.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0071/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes para o Conselho Universitário da UFRSA, no âmbito do Centro de Ciências Agrárias – CCA.
<b>PORTARIA UFRSA/GAB N° 0070/2019</b>	Designar Comissão para coordenar o processo de escolha dos representantes docentes para o Conselho Universitário da UFRSA, no âmbito do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde – CCBS.

Fonte: Autoria Própria (2020).

Apesar das mulheres estarem sendo acionadas para contribuir nos mais diversos assuntos da instituição, observamos mais uma vez a tendência de uma maior participação das mulheres quando as

portarias se tratam de assuntos relativos à qualidade de vida, capacitação de servidores, assuntos estudantis, campanhas solidárias, atividades festivas, apoio a pessoa com deficiência e coleta solidária, reforçando o estereótipo de que nós possuímos características biológicas próprias para assumirmos determinados tipos de funções, especialmente aquelas relativas à projeção do trabalho doméstico, do cuidado com as nossas famílias, que exigem competências relacionadas às habilidades de lidar com um grande número de pessoas e de agregá-las, desempenhando atividades relevantes, mas de menor visibilidade nas organizações (HULF, 1990).

Por meio dos dados coletados e posteriormente analisados fica evidente que nós mulheres ainda temos um longo caminho a percorrer na ESAM/UFERSA para conquistar os mesmos espaços e reconhecimento dos homens, não apenas no que tange as nossas capacidades de fazer, executar atividades, mas de liderar equipes, planejar os rumos da instituição e conseqüentemente sermos remuneradas por isso.

#### **4. AS VOZES FEMININAS DA ESAM/UFERSA**

As fontes documentais nos trouxeram diversas informações que nos permitiram traçar os caminhos que a universidade percorreu no sentido de tentar democratizar os seus espaços de gestão. Mas, quando pensamos em democratização sob a perspectiva da participação feminina, não podemos nos limitar ao que nos dizem os documentos oficiais, é fundamental dar voz a essas mulheres e estender a nossa pesquisa para além da análise da proporção da participação feminina.

Desta forma, nesse capítulo nos propomos a analisar a experiência vivida por essas mulheres na gestão da universidade. Todas as entrevistadas demonstraram familiaridade com a ferramenta escolhida (*Google Meet* ou *Whatsapp*), o que facilitou a nossa comunicação, e se mostraram bastante abertas ao diálogo. Buscando preservar a identidade das participantes optamos por adotar nomes fictícios durante a análise do conteúdo das entrevistas, como também não revelar a qual categoria funcional estas pertencem, destacando que dentre as participantes estão docentes e técnicas-administrativas, como descrito na Tabela 15.

NOME	IDADE	ESTADO CIVIL	Nº DE FILHOS	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	ANO DE INGRESSO NA ESAM/UFERSA
Gabriela	39 anos	União Estável	01	Mestrado	2007
Karidja	39 anos	Divorciada	01	Especialização	2011
Camila	41 anos	Casada	03	Mestrado	2008
Ana Carla	61 anos	União Estável	01	Especialização	1980
Mari	49 anos	Casada	02	Doutorado	2009

Tabela 15 - Identificação das participantes da pesquisa.

Fonte: Autoria Própria (2020).

Cada uma dessas mulheres, durante a realização das nossas entrevistas, se definiu de uma maneira única, mas saltou aos nossos olhos como esses discursos se aproximam em questões importantes.

A nossa primeira entrevistada, Gabriela, afirmou que se via como *“Uma pessoa simples, autêntica e defensora dos seus ideais”*, assim como Karidja, que com uma voz empolgada nos disse: *“Sou mãe, apaixonada pela universidade, amo meu trabalho, amo minha função política, (...) Eu sou da luta, socialista rasgada, assim como me ensinou meu pai”*.

Ana Carla, nossa entrevistada com mais idade, no auge dos seus 61 anos de experiência, revela ter mudado a sua auto percepção com o passar dos anos: *“Era muito determinada, sempre querendo aprender mais (...). Na época tudo que era novo eu abraçava, eu era curiosa, hoje acho que pela idade, estou mais medrosa”*.

Mari, por sua vez nos diz:

*Papai sempre disse que eu era do contra, sempre estive do lado dos mais fracos, sempre busquei com que as pessoas mais vulneráveis tivessem oportunidade. Tem certas coisas que a gente tem uma tendência, a querer sempre fazer mais pelos outros, e eu sempre tive isso, sempre, sempre, sempre. Desde criança, as crianças que eu encontrava eu queria levar para casa para ensinar a ler, para dar algo para comer, é de mim isso, eu sempre fiz isso. Atualmente eu tenho uma casa que abriga estudantes que estavam desamparados, mas eu não gosto de divulgar isso.*

É interessante perceber como características ligadas à coragem, determinação e defesa de ideais, se repete na fala das entrevistadas. Não é de se admirar que essas mulheres tenham vencido o teto de vidro, a barreira que historicamente tenta nos impedir de sairmos da esfera privada de atuação e avançarmos em direção à esfera pública, ao mercado de trabalho e especialmente aos postos de liderança.

Há de se ter coragem para ser mulher em um país onde somos violentadas e assassinadas rotineiramente. De acordo com os dados do Ministério da Saúde<sup>60</sup>, a cada quatro minutos uma mulher é agredida por um homem, e é essa cultura de morte que essas mulheres precisaram vencer para acessarem os espaços de poder e decisão no mercado de trabalho.

Gostaríamos de dizer que na ESAM/UFERSA o quadro é diferente, em termos de participação feminina nas decisões da universidade, mas como vimos no capítulo anterior, essas mulheres foram gestoras em espaços dominados majoritariamente por homens. Há que se ter determinação e muita crença em seus ideais para não se deixar levar pela maré, que nos joga constantemente para a areia, quando se está tentando mergulhar fundo e conquistar os espaços que nos foram renegados por tantos anos.

Há que ser “do contra”: contra a cultura do patriarcado, contra a opressão das minorias, contra o levante de ditaduras e de qualquer regressão dos direitos fundamentais estabelecidos em nossa Constituição. Como disse Simone de Beauvoir (1961, p. 17): “Que nada nos limite, que nada nos defina, que nada nos sujeite. Que a liberdade seja nossa própria substância, já que viver é ser livre”.

É preciso ser livre, para ser socialista como o nosso pai ou para ir de encontro ao que os nossos pais desejaram para nós, como fizeram as entrevistadas Karidja e Mari. E é por defender e acreditar que a liberdade dos indivíduos só pode coexistir com sistemas democráticos de gestão e com a possibilidade da participação de todos os segmentos sociais no debate, que ouvimos as mulheres que contribuíram com a gestão da ESAM/UFERSA, e assim contamos a história que não está nos relatórios, nos dados e nos gráficos, nas portarias e resoluções.

É por meio das vozes dessas mulheres que, como autora, eu também falo, pois integro o quadro de servidores da universidade, onde ocupei por quatro anos um cargo de gestão no nível tático, com recebimento de função gratificada, e por tantas vezes experienciei a solidão feminina em espaços tomados por homens. Deixo na escrita desse capítulo um “tantão” de mim.

---

<sup>60</sup> Disponível em: <https://jornaldebrasil.com.br/brasil/violencia-contra-a-mulher-no-brasil-registra-um-caso-de-agressao-a-cada-4-minutos/>. Acessado em: 09 de setembro de 2020.

#### 4.1 O acesso à escola e as possibilidades de inserção das mulheres no mercado de trabalho

Como discutido anteriormente, a entrada das mulheres nos espaços escolares foi um fator decisivo para que nós, posteriormente, ingressássemos também no mercado de trabalho. Apesar de estudos do Ministério do Trabalho e Emprego<sup>61</sup> mostrarem que, em 2016, as profissões de Faxineira, Recepcionista, Técnica de enfermagem, Professora, Cozinheira, Trabalhadora de serviços de limpeza e conservação de áreas públicas, figuravam entre as 12 profissões que empregavam o maior número de mulheres no setor formal brasileiro, repercutindo os estereótipos criados pelo patriarcado<sup>62</sup>, é fato que estamos ganhando espaço no mercado de trabalho também em outros setores.

Como demonstra o Gráfico 1, o número de mulheres ocupando cargos efetivos na ESAM/UFERSA vem subindo desde o ano de 1999, sem apresentar nenhuma regressão, o que confirma que as mulheres estão conquistando espaços também em outras profissões. Em especial, no caso do serviço público, é importante destacar que a forma de ingresso, por meio de concurso público, evita as discriminações iniciais de gênero e nos permite concorrer em igualdade com os homens, fator que contribui para justificar a escalada feminina nesses espaços.

Partindo do pressuposto que o aumento do nível de escolaridade das mulheres nos permitiu acessar espaços de emprego, como as universidades, destacamos que todas as nossas entrevistadas possuem, no mínimo, a especialização como último grau de formação, sendo duas delas mestras e uma doutora. Aqui nos interessa entender, em especial, como se deu o processo de escolarização dessas mulheres e como isso contribuiu para a entrada delas no mercado de trabalho.

É notório na fala das entrevistadas que todas tiveram apoio das suas famílias para estudarem e seguirem com as suas profissões. Gabriela, entre risos nos disse: “(...) *sempre tive muito apoio para estudar e ser independente. Na verdade, minha mãe, especialmente, nunca quis que eu casasse. Sempre pensaram que minha irmã e eu estudaríamos e seríamos bem sucedidas sozinhas.*” Mari, também em referência ao apoio da sua família destacou:

*Na minha trajetória nunca me faltou boa escola, bom estudo, eu tinha um colégio muito bom, tinha uma família muito equilibrada, meu pai e minha mãe eram muito unidos, muito*

<sup>61</sup> Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/anuario-rais>. Acessado em: jun. de 2019.

<sup>62</sup> Estereótipo de que nós mulheres possuímos habilidades e descritores biológicos que nos capacitam para o exercício de determinadas funções, especialmente aquelas análogas às atividades domésticas e ao cuidado com o outro, como professoras, enfermeiras, babás, recepcionistas etc. (SALOMÃO, 2010).

*cumplices, apesar de ter perdido eles, de uma certa forma cedo, mas eles deixaram uma lição de união. Minha mãe era da área da educação, lá em casa tinha muito livro, então na verdade, eu acho que fiz pouco para o tanto de oportunidade que eu tive.*

Percebemos que essas mulheres além do apoio para os estudos, tiveram a oportunidade de conviver em famílias que ensinaram pelo exemplo e sonharam para as suas filhas uma vida com oportunidades diferentes daquelas que historicamente foram destinadas às mulheres. No relato de Gabriela e de Mari, fica evidente a importância das suas mães para a formação dessas mulheres, como incentivadoras desse processo de crescimento acadêmico e profissional e até mesmo para a quebra de paradigmas culturais, como a desmistificação, feita pela mãe de Gabriela, quanto ao casamento ter se construído como um símbolo de realização feminina, tanto sob o aspecto emocional quanto socioeconômico<sup>63</sup>.

No entanto, apesar de todas terem recebido o apoio da família para seguirem estudando, a jornada dessas mulheres foi única, algumas enfrentando menos dificuldades nesse processo e outras mais. Nesse ponto, destacamos a fala de Karidja, nascida e criada na zona rural da cidade de Caraúbas, com muito orgulho, como ela mesma define: *“Fui criada da infância até praticamente a vida adulta no sítio Mariana, onde tenho muito orgulho de ter minhas raízes e ter minha vida embasada com alguns princípios de lá”*. Karidja precisou enfrentar além de todas as dificuldades trazidas pelo gênero para a ascensão das mulheres, as dificuldades advindas da pobreza e da falta de oportunidades para as pessoas do campo.

No que se refere à educação no meio rural, observamos que foi historicamente relegada a espaços marginais nos processos de elaboração e implementação das políticas educacionais na realidade brasileira. Uma das possíveis interpretações para esse aspecto - embora não seja a única - diz respeito às sólidas fronteiras entre o espaço urbano e o espaço rural marcadas por construções culturais hegemônicas do meio urbano que tende a inferiorizar, estereotipar e segregar as identidades e subjetividades do meio rural (SILVA JUNIOR; NETTO, 2011).

Dados publicados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)<sup>64</sup> mostram que o nível de escolaridade da população urbana com idade entre 15 e 29 anos é 50% superior ao da juventude

---

<sup>63</sup> Como discutido por Priore (2005), o casamento por muitos anos se constituiu como um contrato celebrado entre duas famílias, que discutiam todos os aspectos econômicos e sociais envolvidos nessa “transação”, exceto o amor. Homens e mulheres tinham papéis bem definidos: a esposa caberia cuidar da casa e dos seus filhos e ao marido o suprimento do lar. A mulher perfeita para o casamento deveria ser generosa, pura, fiel e assexuada e aquelas que não conseguiam um bom casamento tornavam-se um estorvo para suas famílias.

<sup>64</sup> Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/>. Acessado em: 10 de set. de 2020.

rural. Além disso, em estudo divulgado pelo portal de notícias G1<sup>65</sup>, é denunciado o abismo existente entre as condições de ensino e infraestrutura das escolas da zona rural em comparação com as escolas da zona urbana. Em 2015, aproximadamente 20% (vinte por cento) das escolas de zona rural não contavam sequer com energia elétrica.

E foi essa a realidade enfrentada por Karidja:

*Minha formação acadêmica foi um desafio. A vida toda estudei em uma escola que ficava a poucos metros da minha casa. A partir do nono ano eu precisei me deslocar para as cidades vizinhas, onde minha mãe resolveu me colocar para estudar em Apodi, eu ia morar lá, passar um ano na casa dos meus avós e foi uma experiência de amadurecimento enquanto pessoa surreal, eu, muito nova, com menos de 16 anos tive que sair da casa dos meus pais para estudar fora. Então passei um ano em Apodi, contava os dias para chegar o final de semana e voltar para casa (...). Meus pais sempre me deram muito incentivo, com todas as dificuldades que tinham (...) eu tenho orgulho de dizer, eu sei plantar feijão e milho porque a gente ia para a roça trabalhar mais pai e ia para a escola (...), mas no aspecto de incentivo a gente teve muito, tanto eu quanto os meus irmãos. (...) Aí veio a UERN, e aí sim, o período mais punk da minha vida acadêmica e estudantil, minha universidade... eu, um pouco, empurrei com a barriga, porque não conseguia ir a todas as aulas, sair de Caraúbas para Mossoró, e muitas vezes dando aula, porque eu dava aula em duas, três escolas em Caraúbas para conseguir manter o mínimo: as apostilas e alimentação.*

De acordo com os estudos de Melo (2004, p. 32), “A primeira constatação é que nas famílias mais pobres concentram-se relativamente mais pessoas sem instrução, isto é, o analfabetismo é um problema dos pobres”. Combinado a isso, a autora explicita que as mulheres são as maiores afetadas pela pobreza, pois estão concentradas em atividades econômicas menos organizadas, com contratos informais, menor presença sindical e mais expostas ao desemprego.

É importante pontuar que mais uma vez aparece o incentivo da mãe e do pai como mola propulsora para que esta mulher tenha conseguido vencer todas as barreiras impostas por ter nascido na condição de mulher e pobre, e tenha alcançado sucesso na sua formação acadêmica.

Foi também o incentivo do pai e da mãe, por meio do financiamento dos seus estudos, que possibilitou a entrevistada Camila ingressar em duas universidades e posteriormente ter a liberdade de escolher qual curso lhe traria realização profissional. Em suas palavras: “Passei em duas faculdades com 17 anos, entrei em agronomia na antiga ESAM e em administração na UERN e cursei dois períodos os dois cursos. Ao completar 18 anos decidi trancar agronomia porque eu já via que estava me identificando mais com a área de administração”.

<sup>65</sup> Disponível em: <http://especiais.g1.globo.com/educacao/2015/censo-escolar-2014/brasil-urbano-x-brasil-rural.html>. Acessado em: 10 de setembro de 2020.

Uma fala em específico nos chamou a atenção, Mari, que na sua narrativa já havia reconhecido a sua condição de privilégio, no tocante o acesso à educação, nos relatou:

*(...) meu irmão mais velho me sugeriu fazer o vestibular da ESAM em janeiro de 1991, na época a ESAM era considerada uma Escola de excelência na área de ciências agrárias. Passei, fui morar na casa 4 da vila feminina, um impacto, diferenças sociais, culturais e econômicas de tudo que eu com 19 anos tinha vivenciado. Um aprendizado incrível, uma verdadeira escola de vida. Conheci meu marido, fomos da mesma turma. (...) Passei toda a minha vida de ESAM na moradia estudantil, um aprendizado, como eu coloco, uma escola de vida, porque há muitas diferenças entre todas nós, mas que a gente conseguiu construir muito amor, muita amizade e uma irmandade. (...) Eu tinha acabado de entrar na ESAM quando aconteceu o primeiro golpe na ESAM e desde então eu participei de movimentos estudantis, eu ia para a reitoria, ocupava a reitoria, enfim, só voltei para casa quando meu pai descobriu e disse: “É para você voltar imediatamente!” Porque tanto papai quanto mamãe eram muito rígidos.*

Nesse ponto, fica claro o choque sofrido pela entrevistada ao se deparar com a realidade de mulheres completamente diferente da sua, e o quão isso impactou na sua formação política, no seu olhar sobre o outro e posteriormente na sua vida profissional. A universidade não apenas lhes permitiu uma formação acadêmica sólida, reconhecida nacionalmente. Mas, foi o ponto de cruzamento com seu esposo, espaço de formação humana, caminho para o exercício profissional.

Mesmo destacando todo apoio de sua mãe e seu pai, reconhecendo os esforços para que ela cursasse uma universidade, esse apoio não se desvinculava do ideal de filha/ mulher projetado para Mari. É notório que ela não recebeu apoio dos seus pais para mudar a realidade com a qual ela se defrontou na universidade. Pelo contrário, após o seu engajamento junto ao movimento estudantil ser descoberto, ela recebeu ordens paternas de retornar para a Paraíba, em uma tentativa de encaixá-la em um padrão de filha e de mulher esperado pela família. Nós mulheres deveríamos ser obedientes, a nós cabiam os espaços privados, jamais a esfera pública das lutas sociais e políticas (SOUZA; GUEDES, 2016).

Graças a sua vivência na vila acadêmica da ESAM e posteriormente a sua integração ao movimento estudantil que Mari teve a sua primeira oportunidade de emprego e desenhou os rumos da sua carreira, como relata a entrevistada:

*Quando eu terminei a graduação eu fiquei como coordenadora do grupo Verde Agricultura Alternativa<sup>66</sup> que ainda existe hoje na UFERSA, eu e uma outra colega fomos as únicas*

---

<sup>66</sup> O Grupo Verde de Agricultura Alternativa – GVAA é uma ONG fundada em 30 de agosto de 1985, protagonizada por estudantes da antiga Escola Superior de Agricultura de Mossoró - ESAM (atual Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA), por acreditar em uma agricultura que respeita o meio ambiente e as pessoas que nele vivem, contrapondo-se ao modelo convencional de agricultura. E tem por objetivo geral promover trabalhos e tecnologias

*contratadas, por organização nossa do movimento estudantil da época, nós conseguimos fazer parcerias (...) nós que fazíamos tudo, (...) nós éramos pau para toda obra.(...) Eu sempre trabalhei com os mais vulneráveis, toda a minha trajetória foi com pessoas de assentamento e comunidades rurais, sempre na perspectiva de transformação social, de princípios cristãos, muito muito enriquecedor e gratificante.*

É importante pontuar que para além das oportunidades de inserção no mercado de trabalho, abertas pela obtenção da formação acadêmica, a universidade foi de extrema relevância para a formação moral e a construção e fortalecimento de valores da entrevistada. Como ela destaca em suas narrativas, foi na ESAM que ela pôde vivenciar realidades distintas da sua, e fazer da luta estudantil e das populações vulneráveis uma das suas causas de vida.

Outro ponto relevante em sua fala é quando a entrevistada pontua que ela e a sua colega eram “pau para toda obra”, fazendo uma alusão aos trabalhadores/as que assumem todo e qualquer tipo de serviço, e que por muitas vezes acumulam muitas funções.

Essa é uma realidade muito comum na vida profissional das mulheres. Em busca de vencer o preconceito e a discriminação que insistem em nos taxar como insuficientes, exigem que nos desdobrems e por isso acabamos assumindo as mais diversas tarefas no ambiente de trabalho, em uma tentativa de responder às exigências, nos levando a acreditar que precisamos mostrar que nós podemos ser tão ou mais competentes que os homens, que somos dignas das mesmas oportunidades de ascensão em nossas carreiras (SALOMÃO, 2010).

Assim como Mari, as demais entrevistadas iniciaram cedo a sua vida profissional, todas elas em algum momento das suas vidas estudaram e trabalharam ao mesmo tempo. Gabriela, por exemplo, estagiou durante quase todo o seu período de graduação, migrando posteriormente para empregos na iniciativa privada, assim como Camila que teve o seu primeiro vínculo empregatício ainda na universidade. Karidja, em especial, precisou trabalhar para arcar com os custos da sua graduação e do curso técnico que fazia a época, e trabalhou como professora e como técnica de segurança na iniciativa privada por aproximadamente cinco anos.

Nenhuma delas relatou ter encontrado dificuldades relativas às questões de gênero para ingressar no mercado de trabalho, inclusive, Mari pontua que mesmo tendo estudado no Colégio Marista, que a época era composto majoritariamente por homens e mesmo sendo a sua turma de

faculdade composta por apenas “*quatro ou cinco mulheres de um total de 60 alunos*”, ela e uma outra colega foram as únicas a receberem uma proposta imediata de emprego após concluírem a graduação.

Essas narrativas vêm reforçar que o acesso à educação foi definitivo para que as mulheres pudessem pleitear também o seu espaço no mercado de trabalho e conquistarem postos de trabalho historicamente ocupados por homens. Todas as entrevistadas ingressaram na universidade com pelo menos a graduação já concluída, o que tende a corroborar com a ideia de que esse aumento de escolaridade também se refletiu no aumento de mulheres no quadro de servidores ativos da ESAM/UFERSA.

Nessa esteira, nos dedicamos a entendermos o porquê dessas mulheres, já colocadas no mercado de trabalho, terem optado por dar continuidade as suas carreiras no serviço público.

Segundo os estudos de Souza et. al. (2013) a cultura de que o cuidado dos filhos e da casa são responsabilidade da mulher, aliado à estabilidade de renda, tem levado muitas mulheres a optarem pelo serviço público em detrimento do emprego na iniciativa privada ou da adoção de práticas voltadas ao empreendedorismo. Apesar das questões familiares não terem aparecido com frequência nas respostas das nossas participantes, a busca por estabilidade e por melhores salários foram as questões mais levantadas por nossas entrevistadas ao explicarem o porquê da busca pelo serviço público. Gabriela pontuou:

*A minha insatisfação em não ser reconhecida como profissional de nível superior na iniciativa privada me levou a buscar concursos (...) eu era muito exigida com funções de nível superior, mas eu nem era reconhecida pela chefia, nem recebia remuneração compatível com o cargo (...) eu tinha esse desejo, essa inquietação de atuar como profissional de nível superior. (...) Na época eu não via essa dificuldade de reconhecimento como uma relação com o gênero porque eu tinha colegas homens que passavam pelo mesmo, era realmente a oferta de mão-de-obra barata.*

A entrevistada Ana Carla por sua vez, fez uma narrativa emocionada sobre como o exemplo do seu pai a levou a ingressar na ESAM:

*(...) meu pai sempre foi um servidor público muito, muito dedicado e eu admirava muito ele. Ele não chegava atrasado, ele saía fora do expediente, fazia falta para a gente? Fazia, mas ele chegava em casa tão feliz, tão feliz! Ele era agente de endemias, só que depois passou para ser agente de portarias, ficar trabalhando no administrativo da antiga SUCAM, e eu o admirava muito, saindo de farda, na mesa no jantar (...) Na época era aquela família que os filhos ficavam todos arrumadinhos na calçada esperando papai, íamos jantar e ele contava como tinha sido o dia dele (...) isso me fascinou, lá atrás quando eu ainda era criança.*

A entrevistada, além de expor os motivos que a levaram a ingressar no serviço público, terminou por relatar um pouco sobre a organização do seu núcleo familiar, com o pai que trabalha fora o dia todo e os filhos, cuidados pela mãe, que o aguardavam pacientemente na calçada para que todos jantassem juntos. Percebemos que a sua vivência em família reproduzia, em certo ponto, estereótipos dos papéis de homens e mulheres, pais e mães, reforçando a existência da histórica divisão sexual do trabalho: homens provedores e mulheres cuidadoras. Aos homens cabia o trabalho remunerado, socialmente valorizado, e às mulheres o trabalho doméstico, não remunerado e socialmente invisível (HIRATA; KERGOAT, 2007). Desta forma, se por um lado o pai tornou-se a referência profissional dessa filha, por outro, ele terminou por ausentar-se da família gerando essa falta relatada pela entrevistada, falta esta que é amenizada, em sua responsabilidade como pai ausente, pela felicidade que o pai demonstrava ao chegar.

Mari também demonstra em seu discurso uma afinidade com o serviço público para além das condições de renda e estabilidade:

*O serviço público para mim sempre teve um destaque bem especial, porque eu não acredito no estado mínimo, né? (...) Eu nunca tive nenhuma vontade de trabalhar na empresa privada, a minha identificação sempre foi com o serviço público, (...) ainda na graduação a gente percebe que o serviço público, ele consegue dar mais retorno a sociedade. (...) Então eu sempre dizia isso, eu só saio da Visão Mundial<sup>67</sup> para ser da esfera Federal.*

Na fala da entrevistada transparece um juízo próprio de valor a respeito do serviço público, ela entende que é nessa esfera de atuação onde ela poderia dar um maior retorno a sociedade, mesmo sem explicitar exatamente o que a levou a chegar a essa conclusão. Mais uma vez aparecem na história de vida da servidora, valores aprendidos com sua educação doméstica, que foram lapidados durante a sua graduação e participação junto ao movimento estudantil. É recorrente na fala da entrevistada o seu apreço pela busca do bem-estar social e o como isso norteou os seus caminhos da academia até o ingresso no serviço público.

---

<sup>67</sup> A Visão Mundial é uma organização não governamental humanitária e cristã, que dedica todos os esforços e recursos para contribuir com o alcance do bem-estar de crianças, adolescentes e jovens que vivem nas comunidades mais pobres de nosso país. A Visão Mundial Brasil faz parte da parceria *World Vision International*, que está presente em cerca de 100 países, esforçando-se para erradicar a pobreza e promover a justiça. Disponível em: <https://visaomundial.org.br/>. Acessado em 06 de out. de 2020.

É importante destacar que foi nesta narrativa de Mari que os marcadores de gênero apareceram de modo mais forte na discussão. Não por acaso, ela é uma das duas entrevistadas que já possuíam filhos quando ingressaram no serviço público, e nos diz:

*(...) E aí eu engravidei, (...) passei, vamos dizer assim, do ponto de vista profissional meio que parada, né? O tempo de março de 1999 até fevereiro de 2000. Aí quando fui contratada em maio pela Visão Mundial em Apodi, eu iniciei o meu trabalho ganhando um salário mínimo (...), era pouquíssimo, e aí meu marido disse: E você vai? O dinheiro não vai dar nem para pagar a moça que vai ficar tomando conta do nosso filho. Eu disse: vou porque em casa ninguém vai saber que eu existo. (...) E eu durante toda a minha vida de ONGs, eu adorava (...), mas eu passei nove anos na Visão Mundial e durante todo esse tempo, eu fui muito, muito ausente para o meu filho (...) eu viajava muito, e depois de uns seis, sete anos, eu já estava em um nível de preocupação com o meu filho, com a minha família.*

Percebemos que em seu discurso a entrevistada se aproxima dos estudos de Souza et. al. (2013), citado anteriormente, pois esta deixa transparecer que a responsabilidade com a criação do seu filho, e a sua ausência, por estar em um vínculo empregatício, que lhe tirava muito da sua casa, lhe gerava preocupação e uma auto cobrança, sendo o serviço público uma possibilidade de conciliar a sua formação profissional com o desejo de permanecer mais próxima a sua família.

Mais uma vez o “ser mulher” vem acompanhado de uma série de obrigações que historicamente foram destinadas ao nosso gênero, dentre eles cuidar da casa e dos filhos. Ao decidir aceitar uma proposta de emprego, as mulheres se veem diante de dilemas que são colocados ao nosso gênero e naturalizados para as mulheres, como por exemplo: quem vai ficar responsável pelos afazeres domésticos quando ela não estiver em casa? Será que o salário compensa o aumento de gastos com a contratação de uma funcionária para administrar o lar na sua ausência?

A pergunta afirmativa que Mari ouviu do se marido (“*E você vai? O dinheiro não vai dar nem para pagar a moça que vai ficar tomando conta do nosso filho.*”), faz circular marcadores culturais que apelam para o benefício financeiro; ao optar por sair de casa e trabalhar, a mulher precisa garantir que o seu salário será capaz de remunerar o trabalho de quem assumirá as suas funções em casa - outra mulher. Caso contrário, se naturaliza a cobrança para a mulher, porque seria mais lucrativo para a família que a mulher permanecesse atuando nos espaços privados e exercendo exclusivamente os papéis de mãe e esposa.

No entanto, a nossa entrevistada não se deixou vencer por esse discurso nem por sua auto cobrança, por enxergar que a única forma de encontrar o reconhecimento pelo seu trabalho seria deixando os espaços privados e ocupando o espaço público do mercado de trabalho.

A entrevistada Camila, viveu uma experiência semelhante quando decidiu ingressar no serviço público e dedicar-se a uma possibilidade de melhora profissional. Em suas palavras:

*Fiz vários concursos, fui aprovada em alguns e escolhi ficar na UFERSA. Eu já era casada e já tinha o meu primeiro filho. (...) Na época o serviço público pagava bem em comparação a iniciativa privada. A questão da estabilidade a longo prazo, era uma coisa que me atraía muito e atraía vários. Não foi fácil estudar porque eu estudava com filho pequeno, porque especialmente nós mulheres, começamos a ter dificuldade a partir daí, né? Quando você decide mudar, avançar, mas nesse aspecto sempre tive muito apoio do meu esposo, especialmente no incentivo a fazer concursos.*

Na fala da entrevistada, apesar do fator decisivo na busca pelo serviço público ter sido a remuneração e a estabilidade profissional, o fato de ser mulher e concentrar tarefas relativas aos cuidados com a casa e com os filhos se mostrou um fator desfavorável na hora da busca por essa mudança na carreira. Percebemos que apesar do marido apoiar o crescimento profissional de Camila, esta não mencionou a existência de divisão de tarefas domésticas pelo casal, e ratifica que enfrentou dificuldades para crescer profissionalmente já que, além de assumir suas atribuições profissionais, o papel de mãe e de cuidadora do lar continuaram sendo exclusividades suas.

O discurso das entrevistadas vai de encontro aos estudos de Martins (2013), que defende que apesar das mulheres terem avançado no sentido de se incorporarem ao mercado de trabalho, nós não conseguimos nos desvencilhar dos papéis sociais historicamente destinados ao gênero feminino, como a maternidade e os afazeres domésticos, o que dificulta de modo significativo que as mulheres possam usufruir equitativamente das mesmas oportunidades de ascensão profissional que os homens, e ainda traz uma sobrecarga física e mental que prejudica as suas condições de saúde e bem-estar.

Hryniewicz e Vianna (2018, p. 332) reforçam essa discussão ao afirmarem que “A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2016, mostrou que, na população ocupada, as mulheres dedicam 20,3 horas semanais na jornada doméstica, enquanto os homens gastam apenas 10 horas – outro fator que tem impacto direto na trajetória da mulher como profissional.”.

Desta forma, além dos desafios postos a todos os profissionais que desejam progredir em suas carreiras, como a busca por qualificação e oportunidades de ascensão, as mulheres se deparam com o desafio de conciliar a jornada de trabalho e estudos com a administração da rotina das suas casas. E essa também foi uma questão que se apresentou às mulheres da UFERSA, que colaboraram com a nossa pesquisa, seja no momento da decisão de prestar concurso, como uma forma de melhor conciliar

as suas duas jornadas, ou como um fator que veio a dificultar o processo de migração da esfera privada para a pública.

#### 4.2 Atravessando o teto de vidro: a trajetória das mulheres da ESAM/UFERSA da nomeação até a ocupação de cargos de gestão

Uma vez que conhecemos a jornada acadêmica e profissional dessas mulheres até o momento do seu ingresso na ESAM/UFERSA, passaremos a discutir os caminhos percorridos por elas desde o momento do ingresso até a ocupação dos cargos de gestão.

Como dito anteriormente, a atual forma de ingresso da UFERSA é por concurso público. No entanto, ainda sob a égide de ESAM, muitos servidores ingressaram por meio de contrato, que dentre outras coisas, não resguardavam critérios claros de admissão, nem previam a estabilidade. Foi nesse cenário que Ana Carla ingressou na ESAM, como nos relatou:

*Na época, em 1980, não se fazia concurso, fui para uma entrevista com o Diretor na época, e por felicidade minha o Diretor me escolheu para ficar trabalhando lá no gabinete do Diretor, só que o emprego era para datilógrafa e eu nunca tinha pego uma máquina de datilografar na vida. Aí eu arranjei uma máquina emprestada, porque na entrevista eu simplesmente disse que sabia datilografar, então passei o sábado e o domingo todo treinando na máquina de datilografia.*

Aqui chamamos a atenção para a recorrência de duas expressões utilizadas pelas mulheres para relatar as suas primeiras experiências profissionais: enquanto Mari relatou anteriormente que era “*pau para toda obra*”, Ana Carla se intitula como “*Severino*”<sup>68</sup>, ou seja, as duas terminavam por executar os mais diversos trabalhos e acumular funções na sua jornada de trabalho, para as quais não foram contratadas. É perceptível que essas mulheres expõem isso como um fato positivo, e demonstram certo orgulho em terem “*dado conta*” das mais diversas atribuições que lhes eram repassadas. O fato de não terem fracassado evitou que essas mulheres recebessem cobranças ou fossem questionadas de suas capacidades, o que se sobressai diante da precarização do trabalho e das exigências as quais foram submetidas.

Dando prosseguimento ao seu discurso, Ana Carla explica como se deu as oportunidades de progressão na universidade:

---

<sup>68</sup> Nome popular dado às pessoas que não tem atribuições fixas e fazem os mais diversos trabalhos que lhes são designados.

*Eu acho que foi isso que fez o diferencial no início da minha carreira da UFERSA, eu nunca me neguei a fazer nenhum serviço e fiquei por muito tempo, mesmo no cargo de contador, recebendo como contador, passei muito tempo no serviço de datilografia, mas sempre querendo aprender mais. Fui trabalhar na contabilidade, mas passei pouco tempo, porque surgiu a necessidade de ir uma pessoa aprender o serviço da folha de pagamento (...) e aí veio mais um desafio, né? O primeiro foi aprender a datilografar, depois o telex e o rádio, aí veio o desafio para eu executar a folha de pagamento (ANA CARLA, 2020).*

Em sua fala, a entrevistada avalia que foi a sua disposição para o trabalho e vontade de aprender que lhe abriu portas para a ascensão profissional na ESAM. É importante pontuar que apesar de já cursar a faculdade de contabilidade, Ana Carla ingressou no mercado de trabalho ocupando a função de datilógrafa, e precisou omitir em sua entrevista o fato de não ter experiência com máquinas de escrever, para conseguir seu primeiro emprego. Esse fato não apenas explicita a fragilidade desse mecanismo de contratação, mas também a coragem de Ana Carla ao assumir os riscos de afirmar ter uma formação que não tinha.

Mesmo após adquirir a formação de contadora e passar a receber como tal, a entrevistada ainda passou algum tempo desempenhando atividades de menor complexidade, mas após o ano de 1989, quando teve a sua primeira oportunidade de exercer de fato a profissão para a qual se formou, a entrevistada ascendeu profissionalmente na universidade passando a ocupar cargos de gestão até o dia da sua aposentadoria.

Gabriela e Camila, mesmo ingressando na universidade por meio de concurso público, após a nomeação viveram experiências parecidas com as que narramos aqui. As entrevistadas descreveram o início das suas carreiras como “traumática” e “um processo complexo”. Nas palavras de Gabriela:

*O início foi um pouco traumático, porque você imagina, o que me fez buscar esse concurso, que era para administrador, foi a perspectiva de poder atuar como administradora (...). Aí você chega na universidade, que é um ambiente com uma cultura muito difícil, especialmente porque a universidade não tinha, naquela época, se desenvolvido em quase nada para ser universidade, em nível de cultura de universidade, como até hoje ela ainda passa por esse processo de evolução, né? É uma cultura muito arraigada de escola, uma cultura muito patrimonialista, tá se dissolvendo isso ao longo do tempo, mas em 2007 era muito forte. E aí eu fui recebida pelo reitor, e fui informada na hora da posse que eu ia secretariar um departamento (...) pois bem, eu não tinha o que discutir, eu tinha que ir lá passar pela experiência. (...) Fui muito mal recebida. Como eu pressupunha, o chefe não me dava nenhuma abertura para ajudar na administração, até porque naquela época era tudo muito centralizado, não havia a descentralização que existe hoje na universidade. Eu só fazia solicitação de material, de viagens, organizava pastas, fazia até serviço de limpeza.*

Percebemos que ao ingressar na universidade, almejando a tão sonhada realização profissional, a entrevistada levou “um banho de água fria” e foi lotada em um setor onde precisou desenvolver atividades completamente diferentes daquelas que havia estudado para exercer. O mesmo aconteceu com Camila:

*Quando eu entrei na UFERSA, (...) foi um processo bem complexo. Eu fui lotada na secretaria dos órgãos colegiados e isso me angustiava muito, porque eu, como administradora, não estudei para ficar secretariando reuniões, ouvindo, anotando, fazendo ata, isso me angustiava muito.*

No discurso dessas três entrevistadas encontramos um ponto em comum, todas possuíam formação, e até recebiam para exercer atividades de nível superior, mas foram lotadas em setores onde exerciam atividades análogas a de secretaria, com atribuições muito divergentes daquelas que de fato lhes deveriam ter sido repassadas, expondo uma precarização do trabalho feminino e denunciando a ocorrência de desvios de funções dentro da universidade.

Percebemos que quase 30 (trinta) anos depois do ingresso da primeira entrevistada, as mulheres ainda eram destinadas para atividades de menor complexidade, e muitas vezes semelhantes às atribuições que, por muitos anos, foram destinadas as mulheres nos ambientes privados, como a organização e manutenção dos seus lares.

Como posto por Sousa e Guedes (2016, p. 123),

*A masculinidade foi associada ao homo economicus, aquele que age com racionalidade, e a feminilidade, associada ao sentimentalismo, muitas vezes irracional. Nessa lógica, ficaram reservadas aos homens as tarefas que geram mais retornos econômicos, e às mulheres, as tarefas que têm ligação com o lado amoroso, cuidadoso, altruísta, “feminino”.*

Passados quase 20 anos da contratação de Ana Carla (década de 1980), a narrativa de Gabriela anuncia que em 2007 o perfil patrimonialista, centralizado e personalista ainda era uma forte realidade na UFERSA, com as decisões concentradas no reitor, que inclusive, era o responsável por designar as lotações à época (atribuição essa, que atualmente foi delegada a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas).

Apesar das entrevistadas não terem apontado, com precisão, que a questão de gênero pode ter influenciado no processo de decisão das suas lotações, por meio dos seus discursos é possível traçarmos, no mínimo, uma tendência de perpetuação na ESAM/UFERSA de práticas associadas à cultura do patriarcado, que tende a duvidar das competências femininas, mesmo quando essas possuem a mesma qualificação dos homens. Como dito por Salomão (2010), para obter o reconhecimento das

suas habilidades, as mulheres estão constantemente lutando para conquistar uma confiança, que inicialmente não lhe é concedida devido ao pressuposto da biologização das incapacidades femininas.

No entanto, apesar do discurso dessas mulheres se aproximarem quanto as suas experiências iniciais na universidade, percebemos que elas se afastam quanto ao comportamento adotado diante dessa situação. Enquanto Ana Carla demonstra certa gratidão a todas as oportunidades que lhe foram “dadas”, e atribui o seu sucesso a essa disposição para realizar todo tipo de trabalho, Gabriela e Camila trilharam caminhos diferentes. Gabriela nos disse:

*E aí, eu cogitei por muitos dias retornar para o meu emprego na COSERN. (...) Após exatos três meses, depois de conversar muito com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, (...) foram eles que me deram apoio e entenderam que tinha sido uma decisão equivocada e que eles iriam corrigir, foi quando eu pude participar da equipe da gestão de pessoas. (...) A Pró-reitora teve a ideia de me colocar como assessora, e realmente foi o melhor lugar, foi o melhor espaço de atuação que eu tive, porque eu pude conhecer a universidade de maneira mais ampla, e realmente mostrar o meu trabalho.*

Percebemos que a própria servidora buscou a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas para manifestar a sua insatisfação em ter o seu trabalho e a sua formação subutilizada, passando a buscar uma recolocação na universidade. O mesmo aconteceu com Camila:

*Desde o início eu conversei com o reitor e muito cedo eu já relatei que não queria ficar lá, então já pedi a ele para ser lotada em outro setor. Então, eu muito curiosa, fui ver, fui sondar onde na universidade onde eu poderia trabalhar. Em uma das conversas com ele, ele disse: tem uma vaga em uma Pró-reitoria. Aí eu disse: eu não conheço o serviço, mas tenho interesse. Aí eu fui, bati na porta do Pró-reitor e ele me convidou para ir para lá.*

Não podemos afirmar se outros/as técnicos-administrativos tiveram as mesmas oportunidades de realocação na universidade. As narrativas deixam claro que essas duas mulheres não se conformaram com a realidade que encontraram após o ingresso na UFERSA e se movimentaram no sentido de buscarem novas lotações e oportunidades de realização profissional no serviço público. Porém, para além do que está explícito nas narrativas, estas também dão a ver que as entrevistadas precisaram recorrer aos homens, superiores na gestão, e dependeram da aprovação destes para a mudança de cargo/setor.

É importante registrarmos que essas três mulheres, Ana Carla, Gabriela e Camila, são de gerações diferentes. Ana Carla nasceu na década de 1960, enquanto Gabriela e Camila são da década de 1980. De acordo com Mariano (2005), foi na década de 1970 que houve uma alteração na agenda

política das mulheres, com o fortalecimento dos movimentos feministas e dos estudos de gênero. Logo, essas mulheres viveram realidades diferentes, foram educadas em uma sociedade diferente, o que implica também na diferença de atitude quanto ao desenvolvimento das suas carreiras.

Se por um lado a diferença de gerações pode ter interferido no início da carreira profissional dessas mulheres, Ana Carla quebrou paradigmas importantes, estando por 15 anos à frente de uma das pastas mais importantes da universidade.

*Tudo que era novo eu abraçava. Ocupei alguns cargos de substituição de algumas pessoas na UFERSA, até que um belíssimo dia, o diretor na época, me chamou para ocupar o cargo de Coordenadora, (...) fiquei com medo de assumir (...) na época, uma amiga minha me aconselhou que eu pegasse a oportunidade, se eu não desse conta do recado, eu fosse humilde o suficiente para dizer que não tinha dado certo, e aí eu assumi.*

Após aceitar esse convite, a entrevistada tornou-se Coordenadora de uma pasta importante da universidade, cargo que posteriormente teve sua nomenclatura alterada para Pró-reitora. Ana Carla exerceu cargos de gestão na universidade até o ano de 2012, quando se aposentou.

O convite para ocupar cargos de gestão aconteceu de formas semelhantes para as mulheres entrevistadas, a maioria delas já trabalhava nos setores onde posteriormente assumiram cargos de gestão, como colocado por Camila:

*O meu chefe a época, sempre deixou a gente crescer muito, tinha conhecimento, tinha acesso e nos dava liberdade para fazer as coisas acontecerem (...). Eu me dedicava e assumi assessoria, e fui vendo que estava ganhando espaço dentro da Pró-reitoria. Foi quando começamos a trabalhar no regimento para criar duas pró-reitorias a partir da que já existia. (...) Eu contribuí diretamente nesse processo (...). Quando foi em 2012 que foi realmente alterado o regimento e criada as duas pró-reitorias, eu fui convidada pelo reitor para assumir uma delas (...). Eu achei que seria uma oportunidade muito bacana. Como eu trabalhei a construção dessa Pró-reitoria por escrito, eu queria saber como ela ia funcionar, e assumi.*

Gabriela também viveu uma situação semelhante ao ser convidada para assumir um dos cargos de Direção da universidade, pois também já atuava como assessora no setor que lhe foi confiada a gestão. No entanto, ela tem a percepção de que o processo não se deu de maneira tão orgânica:

*Na época foram convites em cadeia, (...) a princípio quando o reitor que venceu a eleição se viu com o resultado, ele convidou a então Pró-reitora para permanecer no cargo, mas ela apontou para ele o desejo de se aposentar. Após essa negativa dela, o substituto da Pró-reitora da época foi convidado a assumir, mas ele também disse que não tinha o interesse. Então, o meu convite na época surgiu com uma insegurança, porque além de eu ser mulher e muito jovem, 31 anos, eu tinha experiência no setor, mas não de gestão.*

Percebemos que para a entrevistada questões relacionadas ao gênero e a idade lhes foram inicialmente desfavoráveis. De acordo com a sua percepção, houve uma certa resistência inicial da gestão em convidá-la, por ela além de ser mulher, ser jovem e inexperiente em termos de gestão. Quanto à questão de gênero, há certa incongruência na narrativa da entrevistada, para esse caso específico, já que ela mesma afirma que, ao ser eleito, o reitor convidou a pró-reitora que já estava no cargo para continuar, e ela quem não quis.

O que de fato aconteceu para que houvesse essa resistência inicial, nós não podemos apontar de fato, mas os estudos de Hryniewicz e Vianna (2018, p. 332) apontam que existe uma “incompatibilidade entre comportamentos considerados mais femininos, como empatia e bondade, e comportamentos associados aos líderes, como confiança e assertividade, o que pode levar a uma distorção no que se espera de uma líder feminina”.

Essa incompatibilidade de características atribuídas ao gênero feminino com aquelas que se espera de um líder termina por influir diretamente nas oportunidades das mulheres alcançarem postos de poder e decisão, e em algum ponto, isso parece ter se repercutido na ESAM/UFERSA, mas não podemos cair na armadilha de incorrerem em generalizações, uma vez que, no discurso de Mari, que foi convidada pela mesma gestão a ocupar o comando de uma Pró-reitoria, não aparece nenhum registro dessa natureza:

*Para mim foi uma grande surpresa, eu nunca tinha participado de campanhas para reitor na UFERSA. Na verdade, quando o reitor ligou para mim, eu fiquei espantada, pois eu não sabia do que se tratava (...), quando cheguei na UFERSA, estavam os dois, o reitor e o vice-reitor e me fizeram o convite. Ai eu: valha-me Deus! Mas foi uma honra para mim, um privilégio, uma oportunidade fantástica de aprendizado. Foi o primeiro cargo que assumi na universidade, não tinha tido experiência na gestão até então.*

É importante ressaltar que a entrevistada possuía uma visão pré-concebida a respeito da ocupação dos cargos de gestão da universidade e atrelava as oportunidades recebidas pelos servidores com algum tipo de envolvimento político com as campanhas para composição de listas tríplices para reitor. Sendo assim, a entrevistada deixa claro que não havia contribuído para a eleição do reitor à época, e que foi surpreendida pelo convite, mencionando inclusive que não possuía até então, nenhum tipo de experiência em cargos de gestão, não sendo possível apontar em seu discurso qualquer tipo de marcador de gênero que possa ter influenciado positivamente ou negativamente na sua escolha.

Por fim, é importante mencionar que uma das entrevistadas ocupa atualmente um cargo eletivo na instituição, ou seja, não foi nomeada pela gestão, e sim eleita pelos seus pares para ocupar uma das cadeiras do Conselho Superior da universidade. Essa entrevistada é Karidja. Ao nos relatar sobre os motivos que a levaram a se candidatar ao cargo, a entrevistada destacou o seu trabalho como líder sindical<sup>69</sup>, uma vez que ela entende que é muito importante que o sindicato dos técnicos-administrativos esteja devidamente representado nos conselhos da instituição, para que, em suas palavras, “*os processos democráticos dentro da universidade não se percam*”.

Ela destaca ainda que como mulher “*(...) é muito difícil acompanhar o ritmo, mas a gente tenta, tenta equilibrar, e manter essa luta. (...) Eu acho que é de extrema importância, nós como mulheres ocupar esses espaços, é até por questão de mostrar a nossa força, sair da zona de conforto e partir para a zona de guerra*”.

De fato, a ocupação por mulheres de cargos eletivos é um desafio no Brasil. Apesar dos avanços registrados, das 513 (quinhentas e treze) cadeiras da câmara dos deputados, apenas 77 (setenta e sete) são ocupadas por mulheres, e a única governadora mulher é a do nosso estado, o Rio Grande do Norte<sup>70</sup>.

Nesse ponto, destacamos que o discurso da entrevistada vai de encontro aos estudos de Pequim (2006, p. 16): “A participação das mulheres em condições de igualdade na tomada de decisões constitui não só uma exigência básica de justiça ou democracia, mas pode ser também considerada uma condição necessária para que os interesses das mulheres sejam levados em conta”.

No entanto, mais uma vez essa expansão da participação feminina em postos eletivos esbarra no acúmulo de tarefas. De acordo com Lawless e Fox (2012), concorrer a cadeiras eletivas significa assumir mais uma responsabilidade frente a tantas outras que já se acumulam e levam muitas mulheres à exaustão física e mental, como o exemplo da entrevistada ao afirmar que é muito difícil acompanhar o ritmo dos Conselhos: “*(...) tem dia que é quase entrando na reunião e terminando de ler as pautas, porque é muito difícil conciliar*”.

Como temos por pressuposto desta pesquisa que essas mulheres possam expressar livremente a sua experiência na gestão da universidade, não pretendemos aqui traçar um diagnóstico fechado dos fatores que taxativamente levaram a menor participação feminina nos postos de comando da

---

<sup>69</sup> Atualmente Karidja ocupa um cargo junto ao Sindicato Estadual dos Trabalhadores em Educação do Ensino Superior do Rio Grande do Norte – SINTEST.

<sup>70</sup> Dados disponíveis na página <http://www.tse.jus.br/>. Acessado em: 14 de set. de 2020.

instituição, mas, acima de tudo, abriremos espaço para o debate e, quem sabe, fornecer as bases para o início de uma mudança nos caminhos da gestão da universidade.

#### 4.3 A experiência das mulheres na gestão da ESAM/UFERSA

O discurso é uma das ferramentas mais utilizadas para obtenção de poder e controle sob os grupos sociais ao longo da história. Partindo do pressuposto que ele age como um sistema que registra e estabelece valores da sociedade por meio de uma seleção daquilo que é interessante que se perpetue ou não ao longo do tempo, ele está suscetível as mais diversas formas de repressão, posto que, se há aquilo que pode ser dito, existe também aquilo que não pode ser (FOUCAULT, 1970).

Por muito tempo o discurso da cultura do patriarcado esteve no lugar do dito, perdurou por gerações e oprimiu a fala das mulheres. Não era permitido ouvir a nossa voz, pois essa era uma forma de nos manter sob controle e controlar uma estrutura social que por séculos reconhece e perpetua os privilégios dos homens.

Ainda vivemos sob os ecos desse discurso, que nos incapacita e nos questiona diariamente, mas aqui às mulheres da ESAM/UFERSA que entrevistamos irão relatar como foi a experiência de ser mulher e gestora em um ambiente ainda dominado majoritariamente por homens.

##### 4.3.1 Liderança e Gênero

Quando pedimos as nossas entrevistadas para que elas falassem livremente sobre como foi viver a experiência de ser mulher e líder, foi perceptível uma dificuldade inicial das participantes em falar abertamente sobre o tema. Ana Carla expõe:

*O desafio maior quando eu assumi a gestão foi que eu só entendia de folha de pagamento, nada de aposentadoria, de pensão, de capacitação... existiam as sessões na pró-reitoria, mas as pessoas que estavam lotadas lá eram na maioria de nível médio e faziam o processo de forma automática, quando a gente perguntava o porque era daquele jeito (...) o servidor não sabia explicar porque era daquele jeito, então eu tive que estudar.*

Gabriela também iniciou o seu discurso sob a mesma ótica:

*Eu me vi com aquele peso muito grande, a maior dificuldade que eu passei, foi porque existia toda uma cultura também e toda uma percepção sobre o papel do setor (...) e eu entendia que não era para ser a folha de pagamento (...) e aí eu comecei a traçar batalhas que eram quebras de paradigmas da universidade.*

Como podemos verificar, as participantes iniciaram as suas falas enfocando os desafios inerentes ao trabalho e a natureza complexa das atividades ligadas à gestão. Ambas destacaram que ao iniciarem o seu trabalho a frente das suas Pró-reitorias precisaram ter a coragem e a proatividade de quebrar paradigmas e de modificar uma cultura pré-existente que perpetuava a automatização dos processos e conseqüentemente dos próprios servidores.

Essas mulheres imprimiram a sua forma de gerir, fundamentadas na busca por qualificação própria e também para os servidores das suas equipas e iniciaram um processo de profissionalização do trabalho das Pró-reitorias que estavam sob os seus comandos.

Somados ao desafio de reestruturarem os setores que estavam sob a sua responsabilidade, essas gestoras também destacam as dificuldades enfrentadas em virtude de questões relacionadas ao gênero. De acordo com Gabriela:

*Eu digo que os anos de 2012 e 2013, eu poderia dizer que foram até adoecedores psicologicamente (...) então aquela sobrecarga de trabalho de certo modo aliviou situações que hoje olhando para trás eu posso refletir: nossa eu sofri um assédio naquela ocasião! Eu não tinha tempo sequer para maturar coisas que aconteciam naquela situação, mas aconteceram várias ao longo do tempo.*

É interessante perceber na fala da entrevistada Gabriela que ela não atribui o seu adoecimento, inicialmente, a questões de gênero, mas apenas ao excesso de trabalho. Em um dado momento a entrevistada chega a argumentar que a alta demanda de trabalho aliviou situações de assédio, sem se dar conta que até semanticamente as palavras alta demanda, alívio e assédio, quando proferidas juntas sequer fazem sentido.

Como posto por Dias (2008, p. 12) “Até meados do último século, para muitas mulheres, a tolerância do assédio e, em particular, do assédio sexual fazia parte da premissa de ter ou manter um emprego fora de casa”, cabendo às mulheres suportar. No entanto, esse suportar traz conseqüências devastadoras para a vida dessas profissionais, com reflexos significativos na saúde física e mental das trabalhadoras.

*A violência como construção histórica e social traz influências prejudiciais – físicas, psíquicas e morais – para a qualidade de vida das pessoas. Embora não seja considerado uma doença, o assédio no trabalho pode acarretar angústias, estresse, danos psíquicos e/ou físicos, baixa da autoestima e da confiança, desestabilização e fragilização dos trabalhadores (ANDRADE; ASSIS, 2017, p. 7)*

A narrativa da entrevistada permite pensar que as situações de assédio agravavam o sentimento de sobrecarga, afinal, além de lidar com todas as atribuições que pessoas gestoras precisam enfrentar, soma-se ao trabalho feminino suportar situações de desgaste inerentes ao “ser mulher”.

Ana Carla também relata situações de adoecimento relacionadas à sobrecarga de trabalho:

*Eu peguei o birô com os papéis que estavam lá e fui desenrolar (...). Depois vieram problemas sérios de hipertensão, muitas vezes eu saía da UFERSA e ia para a emergência. (...) Então assim, eu não culpo a UFERSA, mas a função, a responsabilidade é muito grande, é pesada, o cargo é muito pesado, tinha que ser uma pessoa muito preparada e eu acho que eu não tinha esse preparo, a frieza, não é frieza, não sei explicar, faltou sabedoria para mim. Eu conduzia muito pelo coração e não pela razão. (...) Qualquer atitude que eu ia tomar, qualquer decisão, quando a pessoa chegava eu procurava ver como eu queria ser atendida, chegando lá, em uma Pró-reitoria daquela, e foi assim que eu administrei esse período. (...) Administrei mais com o coração.*

Nesse momento, a narrativa da participante começa a fazer uma autocrítica sobre o seu estilo de gestão. A entrevistada se culpa pelo seu adoecimento, afirmando que ela não tinha o perfil ideal para aquela função, não reunia os atributos necessários ao cargo, por isso as dificuldades do caminho terminaram por adoecê-la. É importante perceber que a participante relacionou aspectos ligados à frieza e racionalidade, como atributos necessários a uma boa gestão, e que a sua forma de “administrar com o coração” poderia não ser a mais adequada.

A entrevistada termina por reforçar em seu discurso o estereótipo de que existem características específicas esperadas para um líder e que essas características são normalmente opostas à sensibilidade e, portanto, quase sempre, associadas aos homens. De acordo com Oakley (2000), os homens muitas vezes recebem o posto de líderes naturais, o que se justifica por existir muito mais homens nos altos postos de comando do que mulheres, fato que torna a liderança masculina o padrão – com todas as características historicamente atribuídas aos homens, como força, racionalidade, frieza e autoconfiança - e nos coloca, enquanto mulheres, na situação do “outro”, as quais as características precisam ser escrutinizadas e analisadas com maior frequência, impondo sobre nós uma pressão muito maior no trabalho.

Mesmo sem que essas mulheres tenham se dado conta, as questões de gênero contribuíram também para o adoecimento físico e mental das participantes. Aglutinar tarefas de trabalho e resistir a situações de assédio e ao questionamento do seu estilo de gestão, questionamento esse feito por pares e por elas próprias, são uma realidade experienciada na grande maioria das vezes por mulheres, e na ESAM/UFERSA a realidade enfrentada pelas entrevistadas não foi diferente.

É preocupante certa culpabilização dessas mulheres ao olharem para trás e não responsabilizarem a cultura machista e patriarcal, por muitas das dificuldades encontradas pelo caminho, mas sim, voltarem o dedo para si, e assim reproduzirem a ideia de que nós mulheres, por reunirmos determinadas características ligadas historicamente à biologia e ao gênero, temos uma menor capacidade de assumir postos de gestão.

Schein et al. (1996) já haviam confirmado em seus estudos que mundialmente os homens são vistos como líderes naturais, por serem biologicamente dotados de características associadas a líderes de sucesso. Esse é um dos motivos pelos quais as mulheres enfrentam tantas dificuldades de legitimação, até mesmo pela própria equipe, que, a todo o momento, tenta provar que elas não deveriam estar naquela posição historicamente e biologicamente destinada aos homens.

Essa naturalização do estilo masculino de gerir como padrão, provoca consequências para algumas mulheres, como relata Gabriela:

*Eu lutei para não perder a minha essência, porque eu passei a viver até em um ritmo muito acelerado, por que como eu tinha uma voz calma, eu sempre falei muito devagar, eu via que se eu fosse falar calma e com a voz tranquila e baixa, nossa, iam passar feito trator por cima de mim, essa era a impressão. Então eu tive que me travestir de altivez, e a voz tinha que sair alta e eu tinha que falar mais rápido e às vezes era eu que estava atropelando algum colega, você vai sendo absorvida pelo espaço: não, ninguém pode tomar minha fala. (...) Eu chegava em casa e voltava a ser eu.*

Por meio da fala da participante percebemos que ela admite a existência de uma essência imutável do sujeito, que em suas palavras, ela luta para não perder. No entanto, de acordo com Fonseca (2011), Foucault promove a desconstrução desta noção de sujeito dotado de uma essência perene e portadora de sentido, que não se altera ao longo da história. Durante a fala de Gabriela, aparece também a noção de falseamento da identidade quando ela afirma que em alguns momentos se “travestia”<sup>71</sup> de determinadas características para conseguir espaço de fala junto aos seus colegas

---

<sup>71</sup> As pessoas travestis, transexuais, transgêneros (Pessoas TRANS) questionam os referenciais identitários dados a partir do sexo biológico, já que exteriorizam a identidade de gênero com o qual se reconhecem, distanciando-se do gênero que lhes foi designado ao nascer. E por isso, muitas vezes, não são consideradas como pessoas genuínas a partir das identidades que assumem, mas, um falseamento daquilo que ‘verdadeiramente são’. “No Brasil, ainda não há consenso sobre o termo, vale ressaltar. Há quem se considere transgênero, como uma categoria à parte das pessoas travestis e transexuais” (JESUS, 2012, p. 10). Sobre termo “travesti”, Bento (2008) explica que não há uma definição única, pode ser entendida como um terceiro gênero; Jesus (2012) destaca que há predomínio do feminino. A pessoa “transexual age de acordo com o que reconhece como próprio de seu gênero: mulheres transexuais adotam nome, aparência e comportamentos femininos, querem e precisam ser tratadas como quaisquer outras mulheres. Homens transexuais adotam nome, aparência e comportamentos masculinos, querem e precisam ser tratados como quaisquer outros homens” (JESUS, 2012, p. 15).

homens, voltando a ser ela mesma (sua identidade ‘verdadeira’) ao chegar em casa. Porém, a entrevistada não deixou de ser ela, apenas assumiu diferentes identidades, estas que são performaticamente constituídas e acionadas à medida que se fazem necessárias.

Butler (2013, p.25), em seus estudos, questiona justamente a conceituação pré-concebida de gênero atrelada simplesmente a características biológicas: “O gênero não deve ser meramente concebido como a inscrição cultural de significado num sexo previamente dado, [...] tem de designar também o aparato mesmo de produção mediante o qual os próprios sexos são estabelecidos”. A autora dialoga o conceito de performatividades, defendendo que o gênero é um ato intencional composto por gestos performativos que se repetem e produzem significado.

A fala da entrevistada vai de encontro aos estudos de Capelle e Melo (2010) que chamam a atenção para o fato das mulheres se verem obrigadas a se despirem das características tidas historicamente por femininas, ao assumirem carreiras normalmente ocupadas por homens, assumindo assim uma identidade específica para adquirir atenção e respeito dos seus pares e da sua equipe.

Karidja, ainda tratando da busca por legitimação das mulheres em espaços de gestão, nos disse: *“Em sua maioria, não sei se é porque eu tenho esse aspecto meio mandona (...) de não deixar ser gritada, eu participo de reuniões em que nossa voz é bem respeitada e bem ouvida”*.

Ana Carla por sua vez relatou:

*Tinha momentos que eu falava que eu não era acostumada, meu pai, minha mãe, minha formação mesmo, nunca ganhei as coisas no grito, eu não queria ganhar as coisas no grito, então eu desabafava muito nesse sentido: eu não vou conseguir as coisas aqui no grito, eu quero conseguir porque é um direito da Pró-reitoria, coisas que eu via outras pessoas, homens, irem no grito, conseguir, só isso.*

Na fala de Karidja percebemos que ela atribui o respeito que recebe dos colegas ao fato de ser “mandona”, característica comumente associada aos homens; enquanto Ana Carla travou uma verdadeira batalha para lutar por aquilo que acreditava sem precisar assumir uma identidade marcada por características mais agressivas, como o “gritar”, que para ela era uma identidade impossível de assumir, pois ia contra a educação que ela recebeu dos seus pais.

Apesar da modéstia de Ana Carla, que em muitos momentos da entrevista questionou muito mais a sua competência do que reconheceu a importância do seu trabalho para a universidade, ela mostrou que apesar de ser uma tarefa árdua, é possível gerir uma equipe por 15 (quinze) anos sem que fosse preciso assumir características tidas por masculinas e que não lhe deixavam confortável.

As entrevistadas também se posicionaram sobre a legitimação de seu trabalho junto as suas equipes, as suas chefias imediatas, reitores e vice-reitores. Sobre isso, afirma Ana Carla:

*Nunca sofri, nem assédio moral, nem sexual, nunca sofri, graças a Deus, por que eu acredito que deve ser muito constrangedor. Com relação aos meus chefes, por ser mulher eu não percebi tanto discriminação não, agora por ser servidora técnica sim, acho que se eu fosse Pró-reitora professora, eu teria conseguido mais coisas para a Pró-reitoria*

Já Camila, destacou: *“Eu sempre fui muito respeitada, eu sempre fiquei muito atenta com relação aos sinais, porque às vezes são coisas muito sutis. Então eu sempre fui muito respeitada pela gestão, pelo grupo inteiro”*.

Mari, também narra a relação com sua equipe:

*A equipe, é uma equipe composta em sua maioria por mulheres, são 18 pessoas, apenas 5 homens, o meu adjunto era um homem, e tudo o que era decidido, era sempre dialogado entre nós dois e sempre com a equipe também, dependia da pauta. Não percebi nenhum olhar, nenhuma forma de inibir algo por questões de gênero, inclusive durante a gestão, acho que no segundo ano, eu sentia que um servidor não encaminhava o que eu solicitava, muito complicado, e aí eu comecei a pensar que era porque eu era mulher e ele não atendia as solicitações, os encaminhamentos que eu dava. Me dava muita dor de cabeça. Mas posteriormente os colegas disseram que era o perfil do servidor, que o gestor anterior dava escândalo e ele não atendia. (...) Eu não posso me dizer que me senti preterida, primeiro eu não gosto de drama.*

É importante perceber que mesmo a participante enfatizando o respeito que sempre recebeu durante a sua gestão, ela sugere que o fato de ter gerido uma equipe composta majoritariamente por mulheres pode ter sido um fator facilitador para a sua legitimação, assim como, em alguns momentos, ao enfrentar dificuldades específicas com um servidor, ela chegou a acreditar que os problemas se davam pelo fato dela ser mulher, ratificando que, apesar de mencionar que não gosta de “drama”, os marcadores de gênero estão sempre ali, assombrando as mulheres, inclusive a ela.

Apesar de o respeito ser a tônica na maioria dos discursos das entrevistadas, há narrativas diferentes, como exposto por Gabriela:

*Por vezes eu tive que buscar a fala do respeito junto aos meus superiores: olha, eu sei o que eu estou fazendo, confie! Porque por vezes eu entendia que aquilo era necessário, eu via que para outros não era, mas eu sentia que para mim era necessário, até para eu trabalhar em paz. Eu tive que ter esse tipo de discussão no início, mas aconteceu que isso gerou um nível de confiança que perdurou até os últimos dias em que eu estive na Pró-reitoria. Mas, eu senti que isso foi necessário, dizer que confiassem em mim, que eu estava buscando estudar, me desenvolver.*

Percebemos que a trajetória de Gabriela, especialmente no início da sua gestão, foi marcada por situações que estavam diretamente ligadas ao fato dela ser mulher. Para adquirir a confiança dos seus superiores, que inicialmente não lhe foi dada da mesma forma que foi concedida aos seus colegas homens, a participante teve de afirmar e reafirmar a sua competência, mostrar que tinha a capacidade de aprender o serviço, mesmo sendo uma mulher e, só assim, com toda essa persistência, ela conseguiu desenvolver uma relação de confiança com os seus superiores e trabalhar “em paz”.

A fala da entrevistada corrobora com os estudos de Salomão (2010) quando a autora afirma que nós mulheres precisamos lutar para adquirir uma confiança que inicialmente não nos é concedida e provarmos incessantemente que somos tão capazes quanto os homens para ocuparmos espaços públicos de atuação, seja à frente de organizações, na política ou onde mais desejarmos nos inserir.

Mari, apesar de ter encontrado o respeito da equipe que era diretamente gerida por ela, ao lidar com outros setores da universidade encontrou uma realidade diferente:

*Nos setores da universidade, aí eu percebia, que havia olhares, havia... não sei... eu solicitava e a coisa não acontecia, eu cheguei a falar com o chefe de gabinete que não havia cabimento, alguns setores não davam encaminhamento no que eu pedia. Havia alguns setores que eu percebia (...) teve uma vez que eu cheguei a dizer, eu acho que é porque eu sou mulher.*

E as narrativas seguem com a fala de Camila:

*Só teve uma única pessoa que eu senti que queria me intimidar e aí sim, eu sentia que era por causa... que ele tentava menosprezar minha inteligência, ele tentava falar mais alto sabe? Uma vez especialmente, ele tentou me calar e eu não calei, na ocasião o reitor pediu para ele silenciar, porque viu que ele estava passando dos limites. Na gestão só teve essa pessoa que tentou me intimidar pelo fato de ser mulher, no mais nunca fui assediada.*

E de Gabriela:

*Tinham pessoas que não me legitimavam como gestora e eram pessoas que eram peça chave para o funcionamento da Pró-reitoria, e aquilo atravancou o trabalho, durante todo o início, que tava sendo construído. A aceitação foi geral, mas havia uma pessoa ou outra, como sempre acontece nas equipes, que tinha uma resistência. (...) Eu tive de chegar para um outro gestor e conversar com ele: Olha, vamos combinar uma coisa, para que eu não o remova, (...) eu gostaria que você o convidasse porque eu acredito que esse servidor não consegue ser subordinado a uma mulher, por que? Para ele vir discutir coisas comigo ele tem que ser convocado, porque convidado ele protela. Quando ele está com a responsabilidade de diligenciar assuntos comigo, ele não vem, eu que tenho que ir até ele.*

É importante ressaltar que a fala dessas três mulheres se assemelham em dois pontos comuns: primeiro, todas em algum momento enfrentaram embates com homens que não aceitavam as suas ordens, não davam encaminhamento as suas demandas ou não as respeitavam, e as três são unânimes em apontar que isso acontecia pelo fato delas serem mulheres; segundo, nas três situações relatadas foi necessário a intervenção de um homem para que o respeito fosse reestabelecido ou para que elas seguissem dando andamento as suas demandas.

Este fato vem a corroborar com Hryniewicz e Vianna (2018), quando estes afirmam que a dificuldade de chefiar das mulheres é real. Frequentemente elas são vítimas de questionamentos, testes e preconceito. Essa dificuldade tende a aumentar quando cabe às mulheres gerenciar homens, pois a construção de elos em que as mulheres se encontram em uma posição de superioridade, ainda não é comum para a maioria dos homens e exige uma readequação das relações, construídas historicamente sob os moldes do patriarcado.

#### 4.3.2 Chegamos lá, e agora?

De acordo com os estudos de Maitland (2012), as barreiras impostas às mulheres para a ascensão aos postos de gestão das organizações terminam por deixá-las cada vez mais solitárias, à medida que estas se aproximam dos níveis hierárquicos mais altos no mercado de trabalho. Essa tendência se mostrou presente na ESAM/UFERSA, como já demonstrado por meio da nossa pesquisa documental, apresentada no Capítulo II deste estudo.

Mas, os números não são capazes de traduzir o que é ser mulher, e ocupar um espaço historicamente destinado aos homens, estando cercada por eles. Gabriela traduz um pouco sobre como foi viver essa experiência:

*Foi difícil! O respeito e o espaço de fala, eles foram conquistados ao longo do tempo. Não foi fácil. Eu lembro que na posse, eu era a única mulher naquela solenidade de posse, a única mulher, e quando aconteciam as reuniões da gestão da reitoria naquela época, estava lá, a única mulher Pró-reitora. Por vezes, eu era a única mulher, até que no final daquele ano, foi nomeada mais uma pró-reitora (...) e aí veio uma segunda mulher, isso foi interessante, mas foi um processo de conquista, e essa conquista aconteceu até os últimos dias, essa é a sensação, porque se para alguns esse respeito já estava se consolidando ou até consolidado, para outros ele ainda não existia, porque tem alguns gestores que tem um perfil mais machista, e eu passei por situações desconfortáveis nos últimos dias da gestão, de pessoas que tiveram que alterar bastante o tom de voz para tentar vencer discurso, como se essa fosse forma interessante de se vencer discurso, mas é um processo. Dizer que não houve qualquer atitude ou ação*

*discriminatória por causa do gênero, eu não posso dizer, porque por vezes eu tive essa sensação.*

É interessante perceber que a entrevistada repete a palavra “única” por quatro vezes, em um pequeno trecho da sua fala, o que nos faz refletir sobre o quão só ela se sentia, sem companheiras que pudessem compreender os dilemas tão únicos de ser mulher em um posto de gestão e enfrentando só todas as dificuldades de legitimação perante uma gestão predominantemente masculina e com práticas machistas.

A fala da entrevistada dialoga com os estudos de Maitland (2012), e confirma que, à medida que as mulheres ascendem em suas carreiras e passam a ocupar cargos de gestão hierarquicamente mais altos, passam também a viver uma experiência extremamente solitária, uma vez que as inúmeras barreiras postas nos caminhos das mulheres terminam por cercear a nossa progressão profissional, e aquelas que conseguem vencer os pressupostos incapacitantes que nos são impostos pelo patriarcado terminam por encontrar um novo desafio ao ascenderem em suas carreiras: o domínio masculino nesses espaços.

Não podemos deixar passar despercebido que, apesar de no início das entrevistas as participantes terem pontuado que os episódios de machismo ou de segregação em virtude do gênero foram pouco frequentes, em seu discurso Gabriela narrou que esses episódios aconteceram do início ao fim da sua experiência na gestão e a palavra “machista” apareceu pela primeira vez de forma categórica na fala da entrevistada.

Mari também viveu a experiência de sentir-se solitária *“Quando iniciei, éramos três Pró-reitoras e posteriormente teve uma época que eu fiquei só, todas as outras Pró-reitoras saíram, inclusive, das coordenações. Então eu fiquei, era só eu de mulher.”*

Na fala de Mari comprovamos aquilo que já foi apresentado no Gráfico 3 deste estudo: além da participação feminina na alta gestão da universidade ser muito baixa quando comparada a dos homens, é também irregular, vivendo momentos de maior e menor participação, avanços e retrocessos na inclusão das mulheres nas decisões relativas à administração da ESAM/UFERSA, e aquelas como Mari, que sobreviviam a essas ondas, terminavam por experimentar momentos de maior e menor (des)conforto em ser mulher em uma gestão majoritariamente masculina.

Karidja chama a atenção para o fato de que essa também é a realidade enfrentada pelas mulheres que compõem os conselhos da universidade

*É uma questão da condição da mulher, especialmente em locais onde a presença do sexo masculino é bem forte, por exemplo, a gente tem um conselho onde é formado por somente três conselheiras mulheres, por aí você tire como a gente vive em um ambiente onde a predominância do sexo masculino é grande, e em ambiente sindical isso piora muito, o ambiente sindical é taxado como um ambiente masculino.*

Ana Carla é contundente ao dizer que: *“Se tivesse mais mulheres na gestão à época, eu não teria tido problema não, esses poucos problemas que eu tive, de ter que ganhar as coisas no grito.”* Gabriella corrobora com esse discurso ao falar da chegada de mais mulheres na gestão: *“Para mim, pessoalmente, eu me senti muito mais confortável para discutir, para conversar, para compartilhar pensamentos quando chegaram mais mulheres”*. Ou seja, essas mulheres acreditam que o caminho poderia ter sido mais fácil se elas tivessem tido a oportunidade de vivenciar uma gestão mais equânime quanto ao gênero.

A pouca presença de mulheres nos cargos de gestão termina por criar um ambiente propício para práticas de *Mansplaining*, *Maninterrupting* e *Bropriating*. Esses termos têm origem na língua inglesa e surgiram com o objetivo de sinalizar as mais diversas formas de opressão que as mulheres sofrem cotidianamente. O *Mansplaining* nomeia a prática reiterada dos homens tentarem explicar coisas óbvias às mulheres, como se estas não fossem capazes de compreender sozinhas. O *Bropriating* diz respeito à apropriação de ideias e pensamentos de mulheres por homens. O *Maninterrupting* sinaliza a interrupção constante de um homem a fala de uma mulher, impedindo o seu espaço de fala (COELHO, 2018).

Dentre essas práticas aquela que apareceu com maior frequência na fala das entrevistadas foi o *Maninterrupting*. Gabriela afirma que *“Vez ou outra, eu vi sim, interromperem a minha fala, mas aí sabe aquela coisa que você vai acostumando, aí você costura e aí retoma a fala”*. Karidja também afirma ter sido vítima de práticas de *Maninterrupting* e reflete que *“Muitas vezes a figura machista, tenta nos desestabilizar, para a gente sair como desestruturada ou de saúde mental fraca.”*

Na fala de Karidja ela levanta uma questão importante: quando nós mulheres não agimos de acordo com o padrão social estabelecido pelo patriarcado, como a passionalidade, o afeto, a doçura, somos imediatamente associadas a termos como ‘descontrolada’, ‘louca’, ‘histérica’, em uma evidente tentativa de nos devolver aos espaços privados de atuação e cercear a nossa voz.

Essa prática é muito antiga, como destacado por Fonseca (1995), desde a idade média, as mulheres que detinham conhecimentos medicinais, ainda que apenas empíricos, e os praticavam, promovendo a cura de doentes e conquistando certo reconhecimento social, que até então só era

possível aos homens, eram acusadas de feitiçaria, associação com o demônio e condenadas a fogueira. Éramos bruxas e hoje somos histéricas, desestruturadas e/ou loucas.

Lopes (2016, p. 2) corrobora com a autora e pontua que essa é uma realidade ainda enfrentada pelas mulheres em pleno século XXI: “Quando a exteriorização da fúria advém de uma mulher, é julgada como uma explosão, uma manifestação violenta e desequilibrada; quando provém de um homem, é uma dádiva, um poder, um benefício”.

É interessante destacar que essas mulheres percebiam que estavam sendo vítimas de práticas machistas, sabiam que a intenção dos colegas homens, naquele momento, era desestabilizá-las e ao seu modo, buscaram desenvolver estratégias para vencer mais esse desafio.

Como podemos perceber o relato das experiências das mulheres da ESAM/UFERSA em muito se aproximam da literatura feminista. E como defendido por Mendonça (2017), uma vez que a universidade se constitui como um espaço que deveria primar pela pluralidade, é primordial que a administração reveja e fomente o engajamento das mulheres na sua gestão, como forma de promover também a democracia por meio da participação de todos os segmentos sociais em seus espaços de poder e decisão. Porém, é preciso destacar que não basta ter mulheres na gestão. Além de serem mulheres, elas precisam defender a prática democrática, a equidade de gênero, o respeito às diferenças.

#### 4.3.3 A re-construção dos papéis sociais das mulheres

A identidade feminina, o “ser mulher”, foi marcado historicamente por uma visão essencialista, que de acordo com Silva (2000) parte do pressuposto que existe um conjunto cristalino e autêntico de características que todas as mulheres partilham e que não se altera ao longo do tempo. Somos doces, amáveis, maternas e emotivas. Mas seria possível, todas nós mulheres, assumirmos uma identidade única? Partilhamos magicamente de interesses, aspirações e características que estariam unicamente associadas ao nosso gênero, a marcadores biológicos que nos preparam para ser uma mãe doce e não uma líder de sucesso?

Ao longo do século XX, com o fortalecimento dos movimentos feministas, lutamos para nos desvencilhar da identidade essencialista e dos papéis que nos foram impostos por gerações. E apesar de termos avançado significativamente nesse cenário, conquistando novos espaços, como as universidades e o mercado de trabalho, não nos desvencilhamos completamente de papéis que nos foram historicamente destinados, como o cuidado com a casa e os filhos.

Martins (2013) reforça essa afirmação quando destaca que apesar da incorporação das mulheres ao mercado laboral ter ascendido nos últimos anos, nós não conseguimos abandonar os papéis sociais relativos aos espaços privados de atuação, e assumimos a difícil missão de conciliar antigos e novos papéis, na tentativa de buscar o equilíbrio entre as responsabilidades assumidas no trabalho com a sua vida pessoal e familiar.

Essa foi a realidade vivenciada também por nossas entrevistadas, todas elas possuem filhos e são casadas ou já passaram pela experiência de um casamento, e sem exceção relataram as dificuldades de acumular os diversos papéis sociais que nos são atribuídos. Ana Carla pontuou:

*Vou falar um pouquinho no sentido de ser mulher, ser mãe, ser filha, ser nora, ser esposa. Eu precisava me desdobrar para dar conta da UFERSA. Como a gente não é uma máquina, a gente não consegue se desligar, então eu levava muitos problemas na cabecinha, né? Como também não deixa de, claro, a gente levar algumas perturbações que tem na vida, filho doente, pai doente, mãe doente... para o trabalho.*

Esse mesmo desafio, de acumular papéis, também foi vivenciado por Camila, que relatou:

*E você fica realmente muito esgotada, você fica em um cargo que te consome muito, é muita reunião, é muita cobrança, aí você sai desse trabalho com toda essa carga, chega em casa tem que dar conta de casa, de filho, de marido, de gravidez, de família, para mim era uma carga muito pesada, e o mestrado que eu não conseguia produzir.*

Essas duas mulheres relatam a dificuldade de assumir todos os papéis que a sociedade nos exige. Se escolhermos trabalhar, não tivemos o direito de renunciar a todas as outras funções que assumimos por décadas nos espaços privados de atuação. Precisamos dar conta das nossas carreiras, mas também sermos esposas exemplares e mães dedicadas. Não é preciso muito esforço para concluirmos que o resultado dessa equação de soma de papéis é a exaustão e a frustração como pontuado pelas entrevistadas.

De acordo com os estudos de Araújo (1999) as mulheres que assumem vários papéis sociais, estando inseridas no mercado de trabalho e ao mesmo tempo assumindo as responsabilidades pelo cuidado da casa e da família, estão mais propensas às ocorrências de agravos a saúde mental. Isto ocorre porque ao contrário do que acontece com os homens, a inserção das mulheres no mercado produtivo esbarrou no acúmulo de responsabilidades domésticas e familiares. Logo, muitas mulheres se encontram diante do dilema de desenvolver as suas carreiras ao passo que continuam a assumir o

papel de donas-de-casa, fato que tem levado muitas delas a sobrecarga física e psíquica e conseqüentemente ao adoecimento.

Em suas falas, aos poucos, elas introduzem o desejo de que a realidade enfrentada em seus lares fosse diferente, e que socialmente nós conseguíssemos partilhar não só o espaço público com os homens, mas também as responsabilidades relativas aos espaços privados. Mari narrou que:

*Acumular não é fácil, porque assim... a responsabilidade que foi dada é imensa e a gente tem toda uma responsabilidade em casa, eu tenho esposo, graças a Deus ele é muito tranquilo, muito livre e me deixa muito livre. (...) Claro que eu, principalmente, me estresso muito, porque a responsabilidade dos meninos é muito mais minha, eu sou centralizadora, eu que dou as coordenadas, mas muitas vezes eu sinto falta do meu marido também tomar certos posicionamentos ou estar mais presente (...) ele deixa muito a educação dos meninos ao meu critério. (...) Eu passei os quatro anos e aqui aculé eu dizia ao meu marido, eu também trabalho, você precisa dividir comigo as responsabilidades domésticas, e por uma semana havia o compartilhamento, uma responsabilidade maior, mas depois esquecia tudo de novo. E assim, a gente vai levando, porque se for para o embate, se a gente se carregar, eu piro.*

Apesar de a participante afirmar que o seu casamento lhe propicia uma situação confortável quanto a sua liberdade de escolhas de vida, ao longo do seu relato fica evidente que ela não conta com o seu companheiro no momento da divisão das atividades domésticas, recaindo sobre ela a responsabilidade com os filhos e com a administração da casa. A fala da entrevistada nos leva a questionar os limites da liberdade, já que não parece ser sua escolha acumular tantos papéis e de estar constantemente estressada. Ao contrário, ela expressa diretamente o desejo de que o marido pudesse compartilhar com ela todas essas responsabilidades, afirmando que a opção encontrada por ela para não “pirar”, foi se submeter a essa divisão injusta de atribuições.

Nessa temática, Costa (1998) destaca que a incorporação das mulheres à esfera pública de atuação, em muito se relaciona não apenas com as lutas encampadas na arena feminista, mas na necessidade de desenvolvimento do capitalismo, que demandava por mão-de-obra. Magicamente, mãos que “nasceram para o lar” se mostraram úteis para o chão de fábrica, para os escritórios, escolas, parlamento etc. No entanto, essas transformações obedecem aos limites sociais, e à medida que as mulheres assumem novos papéis, permanecem solitárias com as incumbências do trabalho doméstico, assumindo uma dupla jornada exaustiva.

O sentimento de boa parte das mulheres que ingressaram no mercado de trabalho é que para os homens as tarefas domésticas ainda são de exclusiva responsabilidade delas, ou seja, a mulher moderna além de trabalhar fora para auxiliar no sustento da casa, deve manter o lar em ordem,

assumindo uma jornada dupla e até tripla de trabalho e os homens simplesmente não percebem, ou naturalizam uma cultura que os coloca em uma situação de privilégio (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018).

Apesar de em um dado momento ter sido interessante ao mercado absorver as mulheres nos espaços públicos, especialmente no mercado de trabalho, além da dupla jornada, as mulheres precisam enfrentar também os pré-julgamentos e o constante questionamento da sua capacidade de acumular esses papéis e entregar um serviço “a altura” dos homens.

Gabriela relata todo esse processo de dúvidas e questionamentos:

*Existiram falas traumáticas no percurso. Eu lembro que foi um melindre muito grande para mim contar que eu estava grávida para a equipe, assim como contar para o meu superior que eu estava grávida. E muito por mim, porque? Porque eu tinha absorvido discursos machistas ao longo do período todo. Eu absorvi discursos machistas de colegas que diziam que fulana não conseguiu dar conta da gestão porque tem dois, três filhos. E nós sabemos desses discursos. (...) Eu lembro de uma reunião (...) eu lembro bem de ouvir, os dois (homens) disseram assim na minha frente: nós não aceitamos mais que venha uma mulher, mulher engravida, mulher tem filho, mulher se afasta. Quando eu engravidei eu só lembrava disso. Quando eu fui falar com o meu superior (da gravidez), ele recebeu da melhor forma, foi tranquilo. Aí a rasteira, veio de um par: marcou uma reunião para resolver um assunto específico e quando terminou a reunião ele disse: E agora? Como é que vai ser? Porque você não vai conseguir mais ser Pró-reitora, com um bebê. E eu em choque!*

Percebemos os inúmeros conflitos vividos pela entrevistada no momento da sua gravidez. Ao optar por serem mães, as mulheres passam a sofrer o pré-julgamento que se tornarão incapazes para o trabalho, questionamento esse que dificilmente recai sobre os homens que se tornam pais. As cobranças, sentenças condenatórias prévias sobre as limitações das mulheres mães são tão intensas, que muitas mulheres, como a nossa entrevistada, subjetivam esse discurso, e temem as reações da sua equipe, dos seus pares e do seu superior diante da notícia da sua gestação.

Por que ser mãe se torna uma questão também profissional para as mulheres e não se torna para os homens pais? Por que apesar da luta feminina para a conquista dos espaços públicos de atuação ter progredido de forma significativa nos últimos anos, não se discute igualmente o compartilhamento dos espaços e responsabilidades privadas com os homens? Como pontuado por Costa (1998), se foi interessante ao capitalismo à absorção da mão-de-obra feminina, também continua sendo interessante que as mulheres tenham a capacidade de assumir os mais variados papéis sociais, enquanto os homens continuam por usufruir dos privilégios construídos histórica e culturalmente. Ao ponto de haver uma naturalização e recorrência de falas que condenam a mulher mãe, como a do colega de Gabriela:

“Porque você não vai conseguir mais ser Pró-reitora, com um bebê”, e ela ficar sem reação, “em choque”.

Nesse sentido, a narrativa da “incapacidade materna” é um discurso socialmente incorporado, a ponto das próprias mulheres, por muitas vezes, sofrerem ao questionarem a sua própria capacidade. Camila narra outros efeitos dessas cobranças para mulheres mães:

*Quando eu engravidei, eu senti que eu me policiava muito, porque a Pró-reitoria em que eu trabalhava é uma pró-reitoria que exige muito, muito do pró-reitor, e eu me sentia incapaz, porque assim, eu [es]tava na universidade e eu não conseguia estar só na universidade. Eu [es]tava na universidade e estava preocupada com uma consulta, com minha filha que ainda era pequena, entendeu? Eu desenvolvi um problema cardíaco na gestação. Eu não tinha problema cardíaco, não tive nas outras gestações, então eu atribuí, o médico atribuiu a toda essa carga de preocupação com o trabalho, com a gravidez, com a família.*

Na fala da participante ela afirma que se sentia incapaz de continuar a exercer as suas atribuições na gestão durante a sua terceira gestação, mas é importante pontuar que essa incapacidade não estava relacionada ao fato exclusivo dela estar grávida, ou ser mãe, mas ao fato dela acumular funções que poderiam ser divididas com o seu parceiro ou com uma rede de apoio. Inclusive o profissional da saúde que a acompanhava durante a gestação diagnosticou que os problemas de saúde que a acometeram durante a sua gravidez, não estavam relacionados apenas ao trabalho, mas a sobrecarga trazida por todas as preocupações relacionadas aos vários papéis assumidos por ela.

No discurso de todas elas, foi perceptível que o tom de voz mudava ao falarem, especialmente dos seus filhos, e o quão é um processo emocionalmente desgastante abrirem mão de uma maternidade integral para se desenvolverem profissionalmente. Karidja narra um pouco do que foi viver essa experiência:

*É um processo as vezes lento e doloroso, no sentido de que, quantas vezes eu fui para Natal, tipo assim, em um mês ir duas, três vezes para natal para reuniões (...) e de repente ter que deixar Ester, né? (...) Então como lidar com isso? A gente tenta lidar porque é um processo que a gente não pode parar em função de essência da pessoa, como eu não perder a minha essência em função da maternidade, ao invés disso eu somar, então é nesse sentido que eu me asseguro. É desafiador saber que vou passar o dia fora de casa. O processo materno é muito, muito agradável, e as relações de confiança são construídas quando ela sabe que tem um porto seguro, independente de onde eu esteja. A pessoa tem até medo de estar sendo ausente, mas no fundo, no fundo eu não estou, estou sendo até excessiva (risos). Quando chega a noite eu sou totalmente dela, minha noite é reservada a Ester.*

A entrevistada reforça o seu desejo de ser uma boa mãe, mas aliado a isso, também deseja não abrir mão dos seus outros objetivos pessoais e profissionais, destacando que a maternidade é um dos papéis que ela assume, mas que não resume quem ela é.

Percebemos que em nenhum momento é mencionada a presença do pai como uma figura que divide com essa mulher a responsabilidade sobre a educação e cuidados com a sua filha.

A responsabilidade da mulher pelos cuidados com os filhos está calcada na ideia antiga de que “mãe é mãe”, de que ela é a pessoa mais adequada para cuidar dos filhos e que, em última análise, identifica maternidade e feminilidade. Tal posição é, em grande parte, reforçada pela inscrição da maternidade no corpo feminino (ROCHA-COUTINHO, 2005, p. 122).

Logo, a maternidade por muito tempo foi entendida como uma dádiva feminina, como a razão de ser das mulheres, razão da realização feminina, sendo o papel de mãe e esposa o principal papel social assumido pelas mulheres.

Em decorrência da “naturalização” dessas funções femininas, começou-se a demarcar uma série de características – como, por exemplo, abnegação, dedicação, docilidade, entre outras –, quase todas vinculadas àquelas características necessárias a uma “boa” mãe, levando-se a uma identificação entre maternidade e feminilidade que, em diferentes graus, permanece até os nossos dias. Assim é que a definição da identidade feminina, durante muito tempo, caminhou paralelamente a uma maciça discriminação das mulheres, uma vez que, a partir dela, foram negadas às mulheres todas as capacidades socialmente valorizadas e que garantiram, por longo tempo, a primazia dos homens na vida pública (ROCHA-COUTINHO, 2005, p. 124).

Mari, ao ser questionada sobre como foi lidar com a maternidade e os desafios de assumir um cargo de gestão, sorriu e nos disse: “*Essa é a pergunta*”. Além de relatar a sua experiência, chama a atenção para outras necessidades:

*Teve muita ausência, porque há uma demanda de trabalho maior, mas eu sempre compartilhei com eles coisas do meu trabalho. (...) Então vem o sentimento de culpa, e a gente, particularmente tem um nível de exigência muito alto, e eu digo a gente, porque nós mulheres sempre nos culpamos por isso, não deu certo uma coisa, aí a culpa... parece uma coisa, eu rebato muito quando as pessoas dizem, quando o filho fez algo errado: “Cadê a mãe desse menino?” Ninguém pergunta pelo pai, e a gente internaliza certas situações e isso é muito ruim, isso gera muita angústia, muita noite sem dormir, muita preocupação, essa foi a experiência mais negativa, eu vejo como um ponto negativo. A gente tem que pensar, tem que ver como isso pode ser minimizado, em estarmos sempre de mãos dadas, compartilharmos mais os serviços, os afazeres, para não ser tão angustiante, especialmente para nós mulheres.*

Dentre os relatos mais comoventes, podemos destacar a experiência de Ana Carla: “*Durante essa época eu adquiri pressão alta que eu não tinha, em 1996 eu perdi um filho, eu estava no estresse*

*de fechamento da folha de pagamento, tive pré-eclampsia e o bebê morreu na barriga, faltando 15 dias para a cirurgia.”.*

Ao se depararem com essa realidade, a dupla jornada, a culpa ocasionada pela ausência nos seus lares e na criação dos seus filhos, essas mulheres reagiram de formas diferentes, Camila pontua sua decisão diante do conflito entre a sua vida profissional e pessoal:

*A primeira vez que eu deixei a gestão foi depois da licença maternidade, eu até disse ao reitor: estou saindo pelo fato de ser mulher, porque eu sendo mulher, eu tenho uma carga de trabalho extra UFERSA muito grande, e a carga de trabalho da pró-reitoria é incompatível com minha vida pessoal, então eu não consigo conciliar, e eu só quero estar em um lugar em que eu possa fazer um trabalho de excelência. Então, eu pedi para sair a primeira vez porque [es]tava muito, muito tumultuado, com bebê, três filhos não é brincadeira, é uma rotina muito pesada, então eu busquei uma situação mais confortável no trabalho para poder conciliar.*

Como destacado pela entrevistada, a sua realidade se assemelha a de muitas mulheres que terminam por acumular as responsabilidades com o lar e também com a sua carreira. Camila destaca que se tornou impossível conciliar o seu papel de gestora com o de mãe e esposa, o que a levou a abdicar da sua ascensão profissional em prol da família. Mais uma vez, as figuras do marido e do pai não são mencionadas no discurso das entrevistadas, esses não aparecem como uma alternativa na divisão dos trabalhos domésticos, o que teoricamente possibilitaria uma diminuição do fardo dessas mulheres e quem sabe um caminho para uma melhor acomodação dos papéis sociais assumidos por essas gestoras.

Hryniewicz e Vianna (2018) defendem que esse é um caminho frequentemente adotado pelas mulheres que quando tem filhos pequenos tendem a diminuir a carga de trabalho e a participação em capacitações externas ao seu horário para passarem mais tempo no lar, muitas vezes abrindo mão de oportunidades de trabalho.

Gabriela por sua vez destaca como a chegada da sua filha a ajudou a desconstruir o discurso da incapacidade feminina e materna:

*Eu amava ser workaholic, olha só, eu gostava, porque o trabalho para mim tinha um sentido que preenchia muitos espaços na minha vida, eu respirava aquilo, e a gravidez da minha filha, ela veio de surpresa, ela não foi planejada, mas ela veio para me mostrar que eu poderia ser uma boa profissional sim, ocupando outros espaços da minha vida, e eu conseguiria equilibrar aquilo sem me desmerecer como profissional. E essa foi uma batalha, porque eu trabalhei até os últimos dias da minha gravidez e eu fiquei na licença gestante tentando não pensar no trabalho, mas eu não conseguia, eu olhava os e-mails, eu tentava contribuir de alguma forma, porque eu sentia falta dele, não deixando de lado o amor e a atenção com a minha bebê, eu*

*tentava conciliar muito isso. (...) É fácil? Não, não é fácil e nunca será, mas é possível, e é isso que as pessoas precisam entender que as mulheres não podem ser desmerecidas por isso.*

Apesar das inúmeras dificuldades elencadas pelas mulheres entrevistadas nesse processo de conciliação de papéis, Gabriela defende que é possível uma mulher desejar e conseguir realizar-se como mãe e como profissional. Que assim como os homens, nós temos desejos e aspirações que perpassam os espaços privados de atuação e que nossas carreiras são uma via importante de realização e busca pela felicidade, destacando que a maternidade não deve ser encarada como o fim das nossas carreiras, mas como uma escolha que deve ser respeitada, e não motivo para que tenhamos ainda mais descrédito de nossas capacidades ou que seja motivo para nos levar ao adoecimento.

Essas diferentes estratégias adotadas pelas mulheres, para conciliar os seus mais diversos papéis, confirmam o defendido por Costa (1998), quando a autora reforça que a mulher se deslocou no espaço, mas não se deslocou no tempo. Ocupamos novos espaços e papéis sociais, mas não conseguimos vencer inteiramente os estigmas sociais que nos aprisionam e nos infligem culpa e angústia por não conseguirmos assumir todos esses papéis sem a sensação de estarmos falhando, em dados momentos, com alguns deles.

A saída do isolamento doméstico nos abriu as portas, mas cabe a cada uma de nós quebrarmos as nossas próprias correntes, os estigmas sociais e pessoais que alimentamos, questionarmos o que nos disseram que deveríamos ser, lutarmos contra o machismo e contra os modos de produção que nos exploram, ocuparmos espaços políticos, pressionarmos o Congresso Brasileiro para que toda e qualquer Lei que discrimina pelo gênero seja abolida e principalmente conclamarmos os homens e toda a sociedade a rever a divisão sexual do trabalho e os papéis destinados historicamente a homens e mulheres a partir de critérios biológicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como concluir, me despedir, de um trabalho que já faz parte de mim, do que me tornei ao longo desses dois longos e, ao mesmo tempo, intempestivos anos de estudo? As pessoas que me leem possivelmente não sabem que diferentemente da gestão democrática, uma paixão antiga, estudar gênero não foi uma escolha minha, o tema me escolheu, se apresentou durante a minha caminhada e se tornou irresistível. Iniciei esse trabalho com o pensamento firme de que ele seria uma celebração a evolução da gestão democrática dentro das universidades, mas hoje carrego um sentimento de pesar por ter registrado nessas páginas os primeiros capítulos da gestão de uma reitora que foi nomeada pelo presidente, mas não foi a escolhida democraticamente pela maioria da comunidade acadêmica.

Sou uma mulher, que durante os anos dessa pós-graduação, foi gestora de uma unidade da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFERSA, conheceu um grande amor, saiu da casa dos pais, casou, se tornou dona de casa, sobreviveu a COVID-19 e se pegou pensando que apesar de amar a sua liberdade, um filho não seria uma má ideia.

Vivi os dois anos mais intensos da minha vida, e não estou preparada para me despedir desse estudo que me tirou da minha zona de conforto e me apresentou uma nova paixão, uma nova bandeira para levantar, um novo motivo para lutar e não descansar. Precisamos de uma democracia capaz de abarcar todas as vozes, precisamos de uma democracia que promova a igualdade entre todos e todas, cidadãos e cidadãs desse país.

Apesar de o nosso estudo ser um recorte, no tempo e no espaço, ele apresenta, em muito, a realidade vivida por diferentes instituições e especialmente por diversas mulheres em nosso país.

Quando nos propomos a identificar e catalogar os documentos institucionais que tinham como objetivo a implantação da gestão democrática na ESAM/UFERSA, tínhamos como objetivo traçar o caminho da gestão democrática na instituição, entender como ela avançou ou retrocedeu durante esses vinte e oito anos de história, correspondente ao nosso recorte temporal.

Mesmo com todas as dificuldades encontradas na busca por esses documentos, especialmente do período da ESAM, - o que aqui destacamos que é uma pena que a história da Escola Superior tenha se perdido no tempo e sido tão mal conservada pelas gestões da universidade – percebemos que a democracia percorreu caminhos sinuosos pela universidade, tendo avançado lentamente ao longo dos anos.

Aqui podemos destacar fatos importantes, como a descentralização de alguns dos poderes dos reitores, o respeito irrestrito às deliberações dos Órgãos Colegiados, a realização da primeira eleição paritária para Reitor no âmbito da universidade, a adoção da consulta direta a comunidade acadêmica para atualização do Regimento Geral da Instituição, o avanço na publicitação dos atos da reitoria e das Pró-reitorias, além da promoção da inclusão e do respeito à diversidade fomentados pela criação da CAADIS e do CDRH.

Como vimos, esses avanços ocorreram de modo lento, tendo um avanço mais significativo após a transformação da ESAM em UFERSA, possivelmente em virtude do início do processo de transformação da cultura de Escola imbricada por influências de grupos políticos externos à instituição, para a cultura de Universidade mais plural, a partir não apenas de seu crescimento quanto à oferta de cursos, mas também pela chegada de docentes e técnicos/as que contribuíram com suas experiências formativas e de práticas acadêmicas .

Outro fator relevante é que os avanços e retrocessos na gestão democrática da ESAM/UFERSA ainda dependem, em muito, da atuação e do perfil dos reitores, como também do perfil dos membros dos órgãos colegiados que atuam por meio da representação das categorias da universidade e não da participação direta dos membros da comunidade.

Nesse ponto, encontramos os típicos problemas trazidos pelas democracias representativas, a dificuldade de garantir que a vontade dos representantes e representados coincidam (BEÇAK; LONGUI, 2010). Ou seja, por mais que os órgãos colegiados e a eleição de reitores tenham por objetivo garantir a representação de todos os segmentos da universidade, para a democracia se efetivar é preciso que haja compromisso das pessoas que assumem esses cargos de representar as pessoas que os elegeram, e não atuarem em causa própria ou movidos por interesses de grupos específicos.

Desta forma, cabe à universidade discutir a implantação de meios que possam possibilitar a participação direta daqueles que constituem a universidade e assim avançar de modo mais contundente em direção às práticas democráticas.

No entanto, recentemente a Universidade sofreu um duro ataque no tocante a sua autonomia, em especial a sua autonomia para a escolha do seu gestor máximo, o/a reitor/a.

Seguindo a tendência adotada pelo Governo Federal, com a eleição do presidente Jair Bolsonaro (2018), após a formação da lista tríplice pela UFERSA, por meio de consulta a comunidade

acadêmica, o presidente utilizou da sua prerrogativa, garantida pela Lei 9.192 de 1995<sup>72</sup>, e nomeou a candidata que ficou em terceiro lugar nesta lista, desrespeitando de modo flagrante a vontade da maioria.

O desrespeito às listas tríplices que vem acontecendo de forma maciça em todo o país reacendeu as discussões a respeito da constitucionalidade dessas decisões e culminou em uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI6565)<sup>73</sup>, ajuizada pelo Partido Verde (PV) contra o artigo 1º da Lei Federal 9.192/1995 e o artigo 1º do Decreto Federal 1.916/1996, que estabelecem as regras de escolha de reitores e vice-reitores das universidades federais e de dirigentes de instituições de ensino superior federal.

Até o momento, dois ministros do Supremo Tribunal Federal (STF), Edson Fachin e Ricardo Lewandowski, já fundamentaram os seus votos a favor da obrigatoriedade do respeito à ordem das listas tríplices pelo presidente da república<sup>74</sup>.

Ao finalizarmos a catalogação dos documentos institucionais que versam a respeito da gestão democrática na universidade, nos dedicamos a entender como se constituiu a participação feminina nos espaços de poder e decisão da ESAM/UFERSA.

Para isso, nos dedicamos a analisar o número de mulheres que ocuparam Cargos de Direção (CD) na Instituição ao longo dos anos, como também o número de membros mulheres nos Conselhos Superiores e nas comissões, comitês e câmaras da ESAM/UFERSA. Esses números nos apresentaram uma situação ainda muito difícil para as mulheres servidoras e estudantes da instituição, no tocante a igualdade de participação na gestão da universidade.

Quanto à ocupação de Cargos de Direção, desde o ano de 1999, nunca foi ultrapassado o patamar de trinta por cento de mulheres na alta gestão, índice alcançado apenas no ano de 2008. No ano de 2012, chegou-se ao menor percentual de participação com apenas dez por cento de CD'S ocupadas por mulheres. Em 2013, esses números voltaram a subir timidamente, mas desde o ano de

---

<sup>72</sup> Aqui destacamos que a referida Lei, tem as suas bases na Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, período em que o Brasil ainda se encontrava sob uma Ditadura Civil Militar, o que explica o caráter pouco democrático da manutenção dessa prerrogativa presidencial.

<sup>73</sup> Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=452698&ori=1>. Acessado em: 23 de out. de 2020.

<sup>74</sup> Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/brasil/stf-vota-por-obrigar-bolosonaro-a-seguir-lista-triplice-de-reitores-1020>. Acessado em: 23 de out. de 2020.

2017 que eles voltaram a cair ano a ano, chegando em 2019 com o percentual de aproximadamente doze por cento de mulheres ocupando esses cargos.

Nos Conselhos Superiores, onde uma parte dos seus membros são eleitos, percebemos uma maior participação feminina, especialmente no CONSUNI, onde chegou-se a ocupar, no ano de 2016, quarenta por cento das cadeiras. No entanto, no ano de 2018, chegou a ocorrer uma reunião do CONSEPE sem a presença de nenhuma mulher no Conselho.

Percebemos que não houve uma preocupação latente da universidade em adotar qualquer tipo de medida que pudesse fomentar a maior participação das mulheres nos espaços de poder e decisão da universidade, e que os números de mulheres ocupando CD'S e cadeiras dos Conselhos sobem timidamente e descem ao longo dos anos sem que possamos apontar exatamente o porquê dessas variações.

Nossos resultados vão de encontro ao abordado por Siqueira (2016), quando a autora defende que há um contrassenso na gestão das universidades, uma vez que, apesar de ter sido por meio da educação que as mulheres conquistaram espaços no mercado de trabalho, observamos que as instituições públicas de ensino superior do país, como parte inseparável da sociedade, continuam a perpetuar práticas machistas, nas quais as relações de poder tendem a questionar as capacidades das mulheres e a colocá-las como segunda alternativa para a ocupação de cargos de direção.

Um fato relevante é que quando nos dedicamos a analisar a participação das mulheres em comissões, câmaras e comitês, percebemos que o número de homens e mulheres se aproximam, chegando a haver uma maior participação de mulheres do que de homens nos anos de 2017 e 2018. Esse fato nos faz pensar que para o sistema capitalista e patriarcal somos mãos hábeis e capazes para a labuta, mas não para o comando.

Apesar de pontuarmos e defendermos nesse trabalho a necessária igualdade de participação de homens e mulheres em postos de poder na universidade, precisamos destacar que não necessariamente uma maior participação de mulheres vai se refletir em uma valorização da pauta feminina na gestão e em uma maior democratização desses espaços.

Como mencionado anteriormente, no ano de 2020, após o desrespeito a vontade da comunidade e a nomeação da terceira colocada na lista tríplice como reitora, finalmente a primeira mulher passou a ocupar a reitoria da ESAM/UFERSA<sup>75</sup>. No entanto, essa nomeação se deu sob acusações de

---

<sup>75</sup> Nesse ponto, é importante destacarmos que no dia 05 de junho de 2018, a Profª Drª Vânia Christina Nascimento Porto ocupou a cadeira da reitoria interinamente, por motivo de afastamento legal do Reitor e também do Vice-reitor à época.

inconstitucionalidade. Em Ação Popular proposta pela Deputada Federal Natália Bonavides (PT) e pelo Movimento Estudantil, o Ministério Público Federal (MPF) deu parecer favorável à súplica pretendida. A discussão ainda renderá e, provavelmente, a demanda terá desfecho no Supremo Tribunal Federal (STF), onde já existem mais ações no mesmo sentido.

No parecer, o procurador da República Emanuel de Melo Ferreira destacou o fato da reitora possuir em seu gabinete um quadro do ex-presidente Costa e Silva, reiterando a inconstitucionalidade em homenagear ditadores e a violação das normas da própria instituição ao fazer isso: “Celebrar Costa e Silva, longe de festejar eventual carreira militar, é promover o desprezo pelas instituições democráticas e, indiretamente, apoiar a possibilidade de rupturas da Constituição. Não é demais lembrar que, à luz da Constituição Federal, sua conduta seria, nos tempos atuais, um crime inafiançável e imprescritível, nos termos do inciso XLIV do artigo 5<sup>o</sup>”.<sup>76</sup>

Foi também, já sob a gestão de uma mulher, que ocorreu o primeiro veto a uma decisão<sup>77</sup> do Conselho Universitário desde a transformação da ESAM em UFERSA. Tal veto partiu da deliberação do CONSUNI em retirar o referido quadro da sala da Reitoria da universidade, decisão essa que não foi acatada de pronto pela reitora, um flagrante desrespeito a vontade da comunidade acadêmica manifestada por meio do voto dos seus representantes, como também um desrespeito à decisão CONSUNI/UFERSA n° 076/2018, que determinou a retirada de quaisquer tipos de homenagem a ditadores do regime civil militar do Brasil, das instalações da Universidade.

Não há que se falar em vitória da luta feminina sem questionarmos se essa se deu sob o prisma da democracia e da constitucionalidade. Não vencemos quando uma mulher vence, mas sim quando pautas voltadas à efetivação da democracia, à equidade de gênero e ao combate do sistema patriarcal vencem. Ganhamos quando ascendemos dentro do estado democrático de direito. A Constituição deve ser garantidora dos nossos anseios, e não um dispositivo ignorado para atender conveniências. Por fim, reforçamos que o aumento de números, sem o aumento de representatividade das nossas pautas, de pouco nos valem.

Terminada a problematização acerca da participação feminina nos espaços de poder da universidade, nos dedicamos a analisar a experiência de gestão vivenciada por mulheres que ocupam ou ocuparam espaços de gestão na Universidade.

<sup>76</sup> Disponível em: <https://justicapotiguar.com.br/index.php/2020/09/30/mpf-acata-acao-apresentada-por-natalia-bonavides-e-estudante-da-ufersa-que-pede-suspensao-da-nomeacao-da-reitora/>. Acessado em: 23 de out. de 2020.

<sup>77</sup> Decisão CONSUNI/UFERSA N° 043/2020, de 27 de out. de 2020.

Percebemos que apesar de, inicialmente, a maioria das entrevistadas relatarem que não sofreram com questões relativas ao gênero durante o período em que estiveram na gestão, ao falarem livremente sobre as suas experiências, questões relacionadas ao acúmulo de papéis sociais – mãe, esposa, filha, gestora, a necessidade de incorporarem características masculinas para obterem respeito e as práticas de *manterrupting*<sup>78</sup> apareceram com frequência.

Destacamos também as dificuldades encontradas por essas mulheres, especialmente pelo fato de serem tão poucas em uma gestão majoritariamente masculina, e do quão elas acreditam que o caminho poderia ter sido menos árduo se existissem mais colegas ocupando cargos de direção.

Percebemos que na ESAM/UFERSA, assim como em demais instituições e na sociedade brasileira de forma geral, as mulheres são constantemente questionadas, violadas, sofrem diariamente com as tentativas de nos devolverem aos espaços privados de atuação, e quando o sistema patriarcal não o consegue, nos impõe o acúmulo de papéis desses espaços com os dos espaços públicos de atuação.

Precisamos ressignificar os papéis sociais de homens e mulheres, lutar por equidade de gênero é lutar igualmente pela Constituição Brasileira, pela democracia e pela liberdade dos indivíduos. Portanto, essa não deveria ser apenas uma pauta das mulheres, mas de toda e qualquer pessoa no exercício de sua cidadania.

Esse estudo não pretende encerrar uma discussão, ou um capítulo da história da universidade, pelo contrário, com ele pretendemos abrir os caminhos para novos estudos que possam dar conta de questionamentos o que o nosso recorte e nossos documentos não nos permitiu. Dentre esses caminhos, destacamos a importância da análise dos modelos de gestão implementados por essas mulheres e como ele se aproximou ou se distanciou de práticas democráticas.

Assim, concluo esse trabalho, que me transformou, me ressignificou, me oxigenou e me deu vontade de continuar. Não se trata de um adeus, mas de um até logo. Espero que as minhas palavras possam reverberar pelo tempo e ser uma gota no vasto oceano de possibilidades que os estudos sobre instituições públicas, democracia e gênero nos propiciam. Que a minha voz possa se somar a de tantos (as) outros (as) na luta constante pela democracia e pelo estado democrático de direito.

---

<sup>78</sup> Prática caracterizada pela interrupção de um discurso feminino por homens, na tentativa de invalidá-lo ou questioná-lo.

Não aprendi a me render  
Que caia o inimigo então  
Tudo passa, tudo passará  
E nossa história não estará pelo avesso  
Assim, sem final feliz  
Teremos coisas bonitas para contar  
E até lá, vamos viver  
Temos muito ainda por fazer  
Não olhe para trás  
Apenas começamos  
O mundo começa agora  
Apenas começamos<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Metal contra as nuvens – Legião Urbana. Composição: Dado Villa-Lobos / Renato Russo.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V. Fontes Orais. História dentro da História. In: PINSKY, C. B. (Ed.). **Fontes Orais**. São Paulo: Contexto, 2005.
- ALBUQUERQUE JR. D. Fazer defeitos nas memórias: para que servem o ensino e a escrita da história. In: GONÇALVES, M. de A. et al. (Ed). **Qual o valor da história hoje?** Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- ALVAREZ, A. RADAELLI, A. B. Políticas da educação superior no Brasil (2003-2010): Democratização ou expansão? **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n.46, p. 217-232, jan./jun. 2016.
- ANDRADE, C. B.; ASSIS, S. G. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** [online], v. 43, n. 11, p. 1 – 13, jul. 2018. ISSN 2317-6369.
- ARAÚJO, T. M. **Distúrbios psíquicos menores entre mulheres trabalhadoras de enfermagem** [tese doutorado]. Salvador: Instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal da Bahia; 1999.
- BACELLAR. C. V. Fontes Documentais. Uso e mau uso dos arquivos. In: PINSKY, C. B. (Ed.). **Fontes Orais**. São Paulo: Contexto, 2005.
- BEAUVOIR, Simone de. **Na Força da Idade**, v.1.Tradução Sérgio Milliet. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1961.
- BEÇAK, R. Instrumentos de Democracia Participativa. **Publica Direito**, Manaus, p. 5927 – 5939, 2013. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br>. Acesso em: jan de 2020.
- BEÇAK, R.; LONGUI, J. V. R. A democracia participativa e sua realização: perspectiva histórica e prospecção futura: o marco civil para a regulamentação da internet 20 Revista de Informação Legislativa no Brasil. In: **XIX ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI – CONSELHO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO**. Anais... Fortaleza: CONPEDI, 2010.
- BENTO, B. **O que é transexualidade**. São Paulo: Brasiliense, 2008. (Primeiros passos).
- BESSON, S.; MARTÍ, J. L. (Ed.). **Deliberative democracy and its discontents**. Hampshire: Ashgate, 2006.
- BOBBIO, N. **Dicionário de política I**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1º ed., 1998.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência política**. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**: feminismo e subversão de identidade. 6 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei Nº 9.394 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

C. JUNIOR, J. V. **ESAM**: a história que não foi contada. Natal: CCHLA-UFRN, 1995.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives. In M Reed & M. Hughes (Eds.), **Rethinking Organization**, p. 227-253, 1992.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, art. 161, p. 71-99, 2010.

CHAUÍ, M. A. Universidade Pública sob Nova Perspectiva. **Conferência de abertura na ANPED**. Poços de Caldas: 2003.

COSTA. A. A. A. **As donas no poder**: mulher e poder na Bahia. Salvador: NEIM/UFBA -Assembléia Legislativa da Bahia. 1998

COELHO, D. M. et al. **Os neologismos nas redes sociais**: inovações lexicais de origem inglesa. Catalão: UFG, 2018.

DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DAL RI. N. M. **Sindicato, Autonomia e Gestão Democrática na Universidade**, 1997. 227 p. Tese (Faculdade de Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

JESUS, C. S. B. de; BARBOSA, R. DE J. S. Trabalho feminino x nível de escolaridade: Uma análise sobre a influência da educação para a inserção da mulher no mundo do trabalho. **Revista Ártemis - Estudos de Gênero, Feminismos e Sexualidades**, v. 21, n. 1, 2 set. 2016.

DIAS, Isabel. Violência contra as mulheres no trabalho: O caso do assédio sexual. **Sociologia, Problemas e Práticas** [online]. 2008, n.57, pp.11-23. ISSN 0873-6529.

DUNN, J. **Il mito degli uguali: la lunga storia della democrazia**. Tradução de Rossana Stanga. Milano: UBE, 2008.

DURHAM, E. R. **Família e reprodução humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DURHAM, E. R. **O ensino superior no Brasil: público e privado**. Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior (NUPES). Documento de Trabalho 03/03. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

DURHAM, E. R.. **A autonomia universitária: extensão e limites**. Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior (NUPES). Documento de Trabalho 03/05. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

ELSTER, Jon (Ed.). **Deliberative democracy**. Cambridge: Cambridge University, 1998.

FERRARO, K. P; DAL RI, N. M. Gestão democrática e autonomia na universidade. In **Anais da XII Jornada do Histedbr e X Seminário de Dezembro**, Caxias – MA, [s.n.], 2 a 4 de dezembro de 2007. FOUCAULT, M. A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Tradução de Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

FONSECA, R. M. G. S. A educação e o processo de inclusão-exclusão social da mulher: uma questão de gênero?. **Revista Brasileira de Enfermagem**. V. 48, n. 1, p. 51-59, jan/mar. 1995.

FONSECA, M. M. **Michel Foucault e a constituição do sujeito**. 3. ed. São Paulo: EDUC: 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GROPPO, L. A. **Autogestão, Universidade e Movimento Estudantil**. Campinas: Autores Associados, 2006.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Universidade de Brasília, v. 22, n. 2, p 201-209, mai/ago, 2006.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas Configurações da Divisão Sexual do Trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595 – 609, set/dez 2007.

HULF, A. S. Wives – of the organization. Comunicação apresentada na **Women and Work Conference**, Arlington, TX, EUA, Mai 1990.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR** [online]. 2018, vol.16, n.3, pp.331-344. ISSN 1679-3951.

JAGGAR, A. M., BORDO, S. **Gênero, Corpo e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

JESUS, J. G. de. **Orientações sobre identidade de gênero: conceito e termos**. Brasília, 2012.

KINZO, M. D. G. Partidos, eleições e democracia no Brasil Pós-1985. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 19, n 54, p. 23 -41. Fev, 2004. ISSN 0102-6909.

LEITE, M. L. **Gestão democrática no ensino superior: entre o discurso legal e a memória – o caso da FCL de Araraquara**. 2009. 142 p. Dissertação (Programa de Mestrado em Educação Escolar) - Universidade Estadual Paulista - Araraquara.

LETA, J. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso. **Estudos Avançados**. vol.17 no.49 São Paulo Set./Dez. 2003.

LAWLESS, J. L.; FOX, R. L. Entrando na arena? Gênero e a decisão de concorrer a um cargo eletivo. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n.8, Brasília mai/ago. 2012.

LOPES, P. C. “‘As expressões nervosas da presidente’: estereótipos de gênero na revista *IstoÉ* e a repercussão com a hashtag #IstoÉMachismo”. **XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2016. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0893-1.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2018.

MAITLAND, A. Women’s sociable route to success. **Financial Times**, 24 Mar 2012.

MARIANO, S. A. O sujeito do feminismo no pós-estruturalismo. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 3 n. 13, p. 483-505, set./dez. 2005.

MARTINS, C. H. B. **Dupla jornada de trabalho: desigualdade entre homens e mulheres**. 2013. Disponível em: <http://carta.fee.tche.br/article/dupla-jornada-de-trabalho-desigualdade-entre-homens-e-mulheres/>. Acessado em: 05 de agosto de 2020.

MELO, H. P. Gênero e pobreza no Brasil. **Reunión de Expertos “Políticas y programas de superación de la pobreza desde la perspectiva de la gobernabilidad democrática y el género”**. Quito – Equador: [s.n], 2004. p. 1 - 41.

MÉNDEZ, Natália Pietra. **Com a palavra o segundo sexo: Percursos do pensamento intelectual feminista no Brasil dos anos 1960**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

MENDONÇA, M. B. B. Gestão Universitária com Bases no Feminismo e nas Práticas Artísticas Performativas. In: **Seminário internacional Fazendo Gênero**. Florianópolis: [s.n], 2017, p. 1 – 12. ISSN 2179-510X.

MINAYO, M. C. S. (Org.); DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOUFFE, C. "Feminismo, cidadania e política democrática radical". **Debate Feminista**. São Paulo: Cia. Melhoramentos, Edição Especial (Cidadania e Feminismo), p. 29-47, 1999.

MORGANTE, M. M.; NADER, M. B. O Patriarcado nos Estudos Feministas: um debate teórico. In: XVI Encontro Regional de História-ANPUH. Rio de Janeiro: [s.n], 2014, p. 1 -10. ISBN 978-85-65957-03-8.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2012.

OAKLEY, J. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 4, p. 321-334, 2000.

Observatório Brasil da igualdade de gênero 2009/2010: Disponível em: <http://www.observatoriodegenero.gov.br/>. Acesso em: jul. 2019.

PAULA, M. F. A perda da identidade e da autonomia da universidade brasileira no contexto do neoliberalismo. **Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior (RAIRES)**. Campinas, v.8, n. 4, dez. 2003.

PEDRO, J. M. Traduzindo o debate: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica. **História**. São Paulo, v. 24, n. 1, p. 77-98, 2005.

PEQUIM. Declaração e plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher. Pequim, 1995. In: FROSSARD, H. **Instrumentos internacionais de direitos das mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para Mulheres. p. 15-25. 2006.

PINHEIRO, L.; BRANCO, A. “Mulheres nos espaços de poder e decisão: o Brasil no cenário internacional”. In: **Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**, Ano I, número 1. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, 2009, p.56-64.

PINTO, G. Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais. In: **XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais – ABEP**. Camxambú – MG: [s.n], 2006. p. 18 – 22.

PRIORE, Mary Del. (2005) **História do amor no Brasil**. São Paulo: Contexto. 330 p.

RANIERI, N. B. S. Trinta anos de autonomia universitária: resultado diversos, efeitos contraditórios. **Educ. Soc**, Campinas, v. 39, n 145, p. 946-961, out.-dez. 2018.

RIBEIRO, R. M. C. Gestão Democrática na universidade pública: influências de outros campos na construção de um modelo. **Educação por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 155-170, jul-dez. 2017.

ROCHA-COUTINHO, M.L. (2005), «Variações sobre um antigo tema: a maternidade para mulheres com uma carreira profissional bem-sucedida». In T. Feres-Carneiro (Org.), **Família e Casal: Efeitos da Contemporaneidade**. Ed. PUC-Rio, Rio de Janeiro, pp. 122-137.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SANTOS, S. G. & MELO-SILVA, L. L. (2005). **Questão de gênero e escolha profissional**. Em: M. C. P. Lassance, A. C. Paradiso, M. P. Bardagi, M. Sparta, & S. L. Frischenbruder (Org.), *Intervenção e compromisso social: Orientação Profissional: Teoria e Técnica – Volume 2*. São Paulo: Vetor.

SALOMÃO, M. S. As mulheres e a gestão democrática. **R. Políticas Públicas**, São Luís, v. 14, n. 1, p. 29-37, jan-jun. 2010.

SARTORI, G. **Ingegneria costituzionale comparata: strutture, incentivi ed esiti**. 3. ed. Bologna: Mulino, 1998.

SÁ-SILVA, J. R; ALMEIDA, C. D; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. v. 1, n. 1, p. 1-15, Jul, 2009.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e realidade**, v. 15, n. 2, p. 71 – 99. jul/dez 1990.

SCHEIN, V. E., MUELLER, R., LITUCHY, T., & LIU, J. Think manager – think male: A global phenomenon? **Jornal of Organizacion Behavior**, n 17, p. 33-41, 1996.

SILVA JUNIOR, A. F.; NETTO, M. B. Por uma educação do campo: percursos históricos e possibilidades. **Entrelaçando - Revista Eletrônica de Culturas e Educação Caderno temático: Cultura e Educação do Campo**. v. 2, n. 3, p. 45 – 60. Nov. 2011. ISSN 2179-8443.

SILVA, T. T. (org.) **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000, 133 págs.

SIQUEIRA, R. F. B. MIRANDA, A. R. A. RIBEIRO, F. T. F & CAPELLE, M. C. A. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista GUAL**, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016.

SOUSA, L. P. D.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 30, n 87, mai/ago 2016. ISSN 1806-9592.

SOUZA, E. M. de; CORVINO, M. de M. F.; LOPES, B. C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 20, n. 67, p. 1 – 13, out/dez, 2013. ISSN 1984-9230.

SPIVAK, G. C. **Pode o subalterno falar?** 1. ed. Trad. Sandra Regina Goulart Almeida; Marcos Pereira Feitosa; André Pereira. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2010.

WANDERLEY, L. E. W. Desafios da democratização universitária. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n 13, p. 72-85, setembro 1987. ISSN 0102-6445.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário: seus cenários e seus protagonismos**. Tradução Ernanni Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

### Esclarecimentos:

Este é um convite para você participar da pesquisa “**GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO DA ESAM/UFERSA (1991-2019).**”, coordenada pela **Profa. Dra. Kyara Maria de Almeida Vieira**, e que segue as recomendações das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares. Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido ao seguinte **procedimento metodológico**: técnicas de entrevista. A responsabilidade de aplicação dos procedimentos metodológicos é de **Rannah Munay Dantas da Silveira**, discente do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Cognição, Tecnologia e Instituições da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA/*Campus* Central.

Essa pesquisa tem como **objetivo geral**: Analisar a experiência da gestão democrática e da autonomia universitária na ESAM/UFERSA sob a perspectiva da participação feminina (1991-2019). E como **objetivos específicos**: A) Identificar e catalogar os documentos institucionais que possuem como objeto a implantação da gestão democrática na ESAM/UFERSA; B) Problematizar a participação feminina nos espaços de poder da universidade; C) analisar a experiência vivenciada por mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de gestão na Universidade. Esse estudo tem como finalidade proporcionar a comunidade acadêmica da ESAM/UFERSA um melhor entendimento a respeito das práticas de gestão da Universidade e em que pontos esta caminha de encontro a práticas democráticas de gestão, possibilitando a participação de grupos historicamente silenciados, como as mulheres. A pesquisa **justifica-se**, pela possibilidade de entendermos as atuais práticas de gestão adotadas pela ESAM/UFERSA, dentro do contexto histórico em que elas se desenvolveram, além de problematizar os locais de fala ocupados pelas mulheres nos espaços democráticos de poder, como em cargos de gestão nas instituições públicas.

Os **riscos** que o participante da pesquisa estará exposto são de desconforto, cansaço ou constrangimento. Os riscos físicos ou psicológicos serão mínimos nesta pesquisa, ainda assim por abranger informações de cunho subjetivo, os participantes poderão sentir algum tipo de incômodo ao compartilhar relatos de natureza pessoal e/ou confidencial. Para minimizar a ocorrência desses riscos será dada a garantia do sigilo e do anonimato na publicação dos dados da pesquisa e apenas a pesquisadora aplicará o questionário e somente a pesquisadora e a orientadora da pesquisa poderão manusear e guardar os dados coletados. Esses riscos serão reduzidos com a garantia do sigilo e do anonimato na publicação dos dados da pesquisa. Ainda assim, qualquer possibilidade mínima de constrangimento moral e/ou exposição a situações de fragilidade emocional será administrada por psicóloga devidamente cadastrada junto ao Conselho Regional de Psicologia, 17ª região.

Quanto aos **benefícios**, a pesquisadora explicará ao participante que não haverá benefícios diretos, mas que em termos de produção de conhecimento a investigação é essencial, dado o campo inaugural de estudos que ela abre e as possíveis implicações sociais que poderão ocorrer com base nos resultados, como por exemplo, a reflexão sobre a experiência das práticas democráticas de gestão da Universidade e sobre a problemática da participação feminina em espaços de poder na Instituição.

Os dados coletados estarão sob a responsabilidade da orientadora da pesquisa **Profa. Dra. Kyara Maria de Almeida Vieira** e da pesquisadora responsável. Os dados serão armazenados em pastas e protegidos através de senha no computador da pesquisadora responsável, pelo tempo de cinco anos, a fim de garantir a confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações coletadas.

Após esse prazo, as informações serão destruídas, considerando-se que a pesquisa já terá socializado no meio acadêmico, seguindo os procedimentos precisos para a proteção do anonimato dos sujeitos da pesquisa.

Você ficará com uma via original deste TCLE e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para a pesquisadora responsável Rannah Munay Dantas da Silveira no endereço: Rua Francisquinho de Aurélio, N° 106, Bairro General Costa e Silva CEP: 59628-376 – Mossoró/RN. Tel.(84) 99611-5379. Dúvidas a respeito da ética desta pesquisa poderão ser questionadas ao **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN)** - Campus Universitário Central - Centro de Convivência. Rua. Prof. Antônio Campos, s/n, Costa e Silva, BR 110, KM 48 – CEP: 59610-090 - Mossoró/RN. Tel: (84) 3312-7032. E-mail: cep@uern.br.

Se para o participante houver gasto de qualquer natureza, em virtude da sua participação nesse estudo, é garantido o direito a indenização (Res. 466/12 II.7) – cobertura material para reparar dano – e/ou ressarcimento (Res. 466/12 II.21) – compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação – sob a responsabilidade da pesquisadora, Rannah Munay Dantas da Silveira.

Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. Os dados coletados farão parte do nosso trabalho, podendo ser divulgados em eventos científicos e publicados em revistas nacionais ou internacionais. O pesquisador estará à disposição para qualquer esclarecimento durante todo o processo de desenvolvimento deste estudo. Após todas essas informações, agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

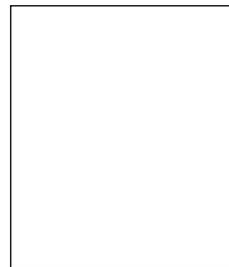
**Consentimento Livre:**

Eu, \_\_\_\_\_, concordo em participar da pesquisa **“GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO DA ESAM/UFERSA (1991-2019)”**. Declaro, para os devidos fins, que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos metodológicos e aos possíveis riscos que possam advir de tal participação. Foram garantidos a mim esclarecimentos que venham a solicitar durante a pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique em qualquer prejuízo a minha pessoa ou a minha família. Autorizo assim, a publicação dos dados da pesquisa, a qual me garante o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação.

Mossoró, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante



IMPRESSÃO DATILOSCÓPICA

**Rannah Munay Dantas da Silveira (Aluna – Pesquisadora)** – Aluna do Curso de Pós-graduação Interdisciplinar em Cognição, Tecnologia e Instituições, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA/Campus Central. Rua Francisquinho de Aurélio, N° 106, Bairro General Costa e Silva CEP: 59628-376 – Apodi/RN. Tel.(84) 99611-5379. E-mail: rannah.munay@ufersa.edu.br.

**Profa. Dra. Kyara Maria de Almeida Vieira (Orientadora da Pesquisa – Pesquisadora Responsável)** – Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA/Campus Central. Rua Manoel Bento de Souza, nº 07, Apto 602, Bairro General Costa e Silva, CEP: 59625-325 – Mossoró/RN. Tel: (83) 999023310. E-mail: [kyara.almeida@ufersa.edu.br](mailto:kyara.almeida@ufersa.edu.br)

**Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN)** - Campus Universitário Central - Centro de Convivência. Rua. Prof. Antônio Campos, s/n, Costa e Silva, BR 110, KM 48 – CEP: 59610-090 - Mossoró/RN. Tel: (84) 3312-7032. E-mail: cep@uern.br.

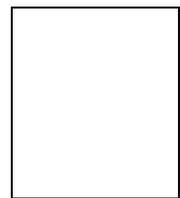
## APÊNDICE 2: TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE ÁUDIO

Eu \_\_\_\_\_, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade da gravação de áudio produzido por mim, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, as pesquisadoras **Kyara Maria de Almeida Vieira e Rannah Munay Dantas da Silveira** do projeto de pesquisa intitulado **GESTÃO DEMOCRÁTICA E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO DA ESAM/UFERSA (1991-2019)** a realizar captação de áudios que se façam necessários sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes áudios (suas respectivas cópias) para fins científicos e de estudos (livros, artigos, monografias, TCC's, dissertações ou teses, além de slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (ECA, Lei N.º 8.069/1990), dos idosos (Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Mossoró - RN, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2019

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa



\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável

IMPRESSÃO DATILOSCÓPICA

### APÊNDICE 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **1. Quem é você?**

Aqui buscamos apreender informações de natureza pessoal, como: estado civil, quantidade de filhos, idade, naturalidade, com quem mora.

#### **2. Como se deu a sua trajetória acadêmica para a formação profissional?**

Com essa pergunta busco entender como essa mulher construiu a sua carreira, entender o seu grau de qualificação, se houve apoio da família para os estudos.

#### **3. Como foi a sua trajetória profissional até o ingresso na UFERSA?**

Entender se essa mulher já ocupou postos de poder em outras instituições, se a universidade foi o seu primeiro emprego, como foi o processo de preparação para o concurso público.

#### **4. Após o ingresso na UFERSA, como se deu a sua trajetória na Universidade até a ocupação do cargo ou cargos de gestão?**

Entender como essa mulher passou a ocupar espaços de poder na Universidade, por quanto tempo.

#### **5. Como é ser uma mulher e gestora na UFERSA?**

Analisar a experiência dessa mulher enquanto gestora e tentar capturar os aspectos ligados ao gênero nessa experiência.

- a) Houve dificuldades de legitimação da sua liderança perante a equipe?
- b) Os espaços de fala no planejamento estratégico da universidade foram respeitados?
- c) Em algum momento essa mulher sentiu que o seu gênero apresentava-se como mais uma barreira a ser transposta durante a gestão?
- d) Foram criadas estratégias de resistência por essa mulher para fazer-se ouvida? Se sim, quais?
- e) Em algum momento você sentiu que foi vítima de manterrupting ou bropropriating?

#### **6. Como foi a experiência de ser mulher, mãe, esposa e gestora? (Para as mulheres que se enquadram nesse perfil)**

Entender se a maternidade veio antes, durante ou depois do cargo, entender se isso impactou na sua imagem enquanto gestora ou até no seu modo de ser gestora, como foi a experiência da licença maternidade no meio da gestão.

#### **7. Em algum momento você sentiu falta de ver mais mulheres ocupando cargos de gestão?**

**8. Como se deu a sua saída desse posto de poder? (Para as mulheres que já deixaram o cargo)**

Entender quais motivos profissionais, pessoais, levaram essa mulher a sair da gestão da universidade.

**9. Você almeja ocupar novos cargos de gestão? (Para as mulheres que ainda se encontram em atividade)**

## ANEXO 1: PROTOCOLOS DE ACESSO AO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO.

### Resposta ao SIC 23480.015846202046

RANNAH MUNAY DANTAS DA SILVEIRA (Login/Logout) Usuário  
 Sua sessão expira em: 20:21 minutos

### Consultar Manifestação

**Teor**

Fale aqui

Prezados, venho por meio deste solicitar algumas informações a respeito da guarda de documento da Universidade.

- 1- Em quais setores podemos encontrar arquivos de documentos da Universidade?
- 2- Existe alguma Resolução ou documento em específico da Universidade que verse sobre como se dá esse processo de guarda e arquivamento dos documentos institucionais, sim, qual?
- 3 - A Universidade possui algum tipo de acervo histórico dedicado a guardar os documentos relativos a história da UFERSA, desde a sua fundação como ESAM? Se sim, onde encontra?
- 4- Onde atualmente se encontra o acervo do Museu de paleontologia da UFERSA?

**Anexos Originais**

Não foram encontrados registros.

**Manifestação**

Tipo de manifestação  
 Acesso à Informação  
 Número  
 23480.0158462020-46  
 Esfera  
 Federal  
 Órgão destinatário

**Texto** Prezados,

Segue resposta ao SIC

1. Setor de Arquivo Geral (Mossoró) / PROGEPE / DRE/ Reitoria / DRE - Caraúbas.
2. Não dispomos de documento específico da instituição que verse sobre guarda e arquivamento de documentos.
3. Na UFERSA não há acervo histórico organizado que contemple desde a ESAM.
4. O Museu de paleontologia está desativado. Parte de seu acervo está sob a responsabilidade do servidor docente Marcelo Tavares.

**Anexos**

Não foram encontrados registros.

**Histórico de ações**

Data/Hora	Ação	Responsável	Informações Adicionais
08/07/2020 15:05	Cadastro	SIC	
08/07/2020 15:09	Análise	SIC	
21/07/2020 16:18	Registro Resposta	SIC	

**Encaminhamentos**

Não foram encontrados registros.

**Prorrogações**

Não foram encontrados registros.

## Resposta ao SIC 23480018089202062

**Fala.BR** - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (../Principal.aspx)

☰

RANNAH MUNAY DANTAS DA SILVEIRA

Sua sessão expira em

## Consultar Manifestação

**Teor**

**Fale aqui**  
Solicito informações a respeito do porque da ausência das publicações no site da Instituição das portarias emitidas pela Reitoria entre os anos de 2007 e 2012.

**Anexos Originais**  
Não foram encontrados registros.

**Manifestação**

**Tipo de manifestação**  
Acesso à Informação

**Número**  
23480 018089/2020-62

**Esfera**  
Federal

**Órgão destinatário**  
UFERSA-RN – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

**Serviço**

na Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

<https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/Detail.aspx?ManifestacaoId=23480018089202062>

Manifestação	Tipo	Responsável	Decisão	Especificação da Decisão	Destinatário Recurso 1º	Prazo para recorrer
Prezados, Em atendimento ao SIC 23480018089202062, de ordem da Chefia de Gabinete, informamos que até 2012 as Portarias da Reitoria eram emitidas em meio físico e publicadas somente nos murais oficiais da instituição. A partir de 2012, quando do início da primeira gestão do Reitor José de Arimatea de Matos, além do procedimento já adotado, as portarias passaram também a ser publicadas na página da UFERSA na internet. Desta feita, os documentos datados de antes daquele ano podem ser encontrados no arquivo geral da Instituição.						
Atenciosamente,  Ana Beatriz Secretaria Gabinete da Reitoria (84) 3317-8225 / RAMAL: 1725						
Informamos que é possível recorrer do indeferimento ou das razões da negativa de acesso à informação em até 10 (dez) dias a contar de sua ciência, sendo apreciadas pela autoridade hierarquicamente superior à que exarou a decisão impugnada, que se manifestará no prazo de até 05 (cinco) dias. Negado o acesso à informação pela autoridade hierarquicamente superior, o requisitante poderá recorrer à Controladoria-Geral da União, que deliberará no prazo de 5 (cinco) dias se: I - a classificação de informação não classificada como sigilosa for negado; II - a decisão de negativa de acesso à informação total ou parcialmente classificada como sigilosa não indicar a autoridade classificadora ou a hierarquicamente superior a quem possa ser dirigido pedido de acesso ou desclassificação; III - os procedimentos de classificação de informação sigilosa estabelecidos nesta Lei não tiverem sido observados; e IV - estiverem sendo descumpridos prazos ou outros procedimentos previstos nesta Lei. Negado o acesso à informação pela Controladoria-Geral da União, poderá ser interposto recurso ainda, em última instância, à Comissão Mista de Reavaliação de Informações, a que se refere o art. 35 da Lei 12527/2011.						
Conheça o Portal de Dados Abertos da UFERSA!! O portal disponibiliza dados e informações públicas da instituição. Acesse <a href="http://dadosabertos.ufersa.edu.br">http://dadosabertos.ufersa.edu.br</a> Conheça a plataforma "Números UFERSA". Acessando <a href="https://numeros.ufersa.edu.br/">https://numeros.ufersa.edu.br/</a> é possível ver gráficos, números, tabelas, além de outros indicadores da						

## Resposta ao SIC 23480018372202094

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO  
**Fala.BR** - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (.../Principal.aspx)

☰

RANNAH MUNAY DANTAS DA SILVEIRA [...]

Sua sessão expira em: ...

### Consultar Manifestação

Teor

Fale aqui  
 Prezados, gostaria de obter as seguintes informações:

- 1 - Onde posso encontrar as convocações da Assembleia Universitária? Essas informações estão em fácil acesso no site?
- 2 - Como se dá a convocação da Comunidade para participação nas Assembleias?

Atenciosamente

Anexos Originais  
 Não foram encontrados registros.

Manifestação

Tipo de manifestação  
 Acesso à Informação  
 Número  
 23480.018372/2020-94  
 Esfera  
 Federal  
 Órgão destinatário  
 UFRSA-RN - Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

<https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao.aspx?ID=23480018372202094>

0	Tipo	Responsável	Decisão	Especificação da Decisão	Destinatário 1º
	1 - Onde posso encontrar as convocações da Assembleia Universitária? Essas informações estão em fácil acesso no site? Resposta: no e-mail institucional. Não estão no site.				
	2 - Como se dá a convocação da Comunidade para participação nas Assembleias? Resposta: Os convites das assembleias são virtuais e enviados através de e-mail a todos os membros da comunidade ufersiana. O correio eletrônico é enviado pelo Gabinete da Reitoria, em nome do Reitor. Dessa forma, todos que recebem podem salvá-los, bem como buscá-los através dos e-mails.				
	Cibelle dos Santos Carlos Amorim Secretaria dos órgãos Colegiados - Gabinete da Reitoria UFERSA Ramal: 1731 / Tel.: (64) 3317-8231				

## Resposta ao SIC 23480019037202011

Sua sessão expira em:

## Consultar Manifestação

## Teor

Fale aqui  
Prezados,

O estatuto da UFERSA prevê em seu Art. 43. que O Reitor poderá vetar deliberações do CONSUNI e do CONSEPE, até 05 (cinco) dias da reunião em que tenha

Isto posto, gostaríamos de solicitar a lista de vetos realizados pelos reitores da UFERSA desde o ano de 2005.

Caso a universidade não disponha dessa informação, gostaríamos de uma justificativa para tal.

Atenciosamente,

Anexos Originais

Não foram encontrados registros.

Publicação	Tipo	Responsável	Decisão	Especificação da Decisão	Destinatário Re
	Texto			Em atendimento à solicitação, informamos que, nas pesquisas que fizemos, não houve veto do reitor aos atos dos referidos conselhos nos Ademais, informamos que todos os atos dos conselhos estão disponíveis no site da UFERSA do ano de 2008 até os dias atuais, podendo pessoa a qualquer momento. As portarias do gabinete estão disponíveis também (do ano de 2012 até o momento).	1*
				Atenciosamente,  Gabinete - Secretaria dos órgãos Colegiados Universidade Federal Rural do Semi-árido - UFERSA Fone: (84) 3317-8231 Ramais: 1731 / 1728 conselhos.ufersa.edu.br	

**Resposta ao SIC 23480019200202038**

18/08/2020 E-mail de UFERSA - SIC/UFERSA - 23480019200202038

<https://mail.google.com/mail/u/2?ik=41e0995b51&view=pt&search=all&permmsgid=msg-f%3A1675392306198822160&simpl=msg-f%3A1675392...> 1/1

**Serviço de Informação ao Cidadão <[sic@ufersa.edu.br](mailto:sic@ufersa.edu.br)>**

**SIC/UFERSA - 23480019200202038**

**Secretaria do Gabinete - UFERSA** <[secretaria@ufersa.edu.br](mailto:secretaria@ufersa.edu.br)> 18 de agosto de 2020 16:22

Para: Serviço de Informação ao Cidadão <[sic@ufersa.edu.br](mailto:sic@ufersa.edu.br)>

Prezados,

De ordem da chefia de gabinete, no que se refere ao SIC/UFERSA - 23480019200202038, informamos que, no momento, estamos em trabalho

remoto, impossibilitando a pesquisa solicitada. Assim que restabelecido o trabalho presencial, é que poderemos prestar as devidas informações.

Ficamos à disposição para outros esclarecimentos.

Atenciosamente,