

A UNIVERSIDADE NÃO É O CASTELO: DEMOCRACIA E GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

THE UNIVERSITY IS NOT THE CASTLE: DEMOCRACY AND UNIVERSITARY PUBLIC MANAGEMENT

Autor: Lucas Barreto Dias*

Orientadora: Kilvia Souza Ferreira**

RESUMO

A democracia como forma de vida, desde pelo menos os processos revolucionários do século XVIII, tornou-se uma pauta constante não apenas para a organização dos regimes políticos, mas levou seus ideais de liberdade e igualdade, por exemplo, para os mais diversos âmbitos em que a pluralidade humana coexiste. Nos séculos XX e XXI, as expectativas democráticas se aprofundaram e ganharam ainda mais espaço em nossas instituições, entre elas, a universidade. Com base nisto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar por que e como a gestão pública universitária deve se pautar em princípios democráticos. Para tanto, destacam-se três objetivos específicos: 1) delimita-se, inicialmente, o conceito de democracia quanto a seus princípios e finalidades; 2) na sequência, explicita-se a singularidade da universidade a fim de compreender o que faz parte de sua estrutura e como ela é espaço privilegiado para a prática democrática e para a promoção de uma cultura democrática; e 3) por fim, avalia-se sob quais aspectos podemos compreender a gestão pública democrática a partir de um enfoque sobre o que constitui a administração pública, de um lado, e, de outro, tendo em vista os modelos clássicos de gestão pública: o patrimonialista, o burocrático, o gerencial e o societal. A metodologia utilizada é de caráter bibliográfico, partindo das análises recentes de Chauí (2018), Avritzer (2019) e Bignotto (2020) quanto à democracia no Brasil. Ademais, verificaremos os estudos de Braga (1998), Mendonça (2001), Souza (2019) e Salles (2020) e outros acerca da democracia universitária. Ademais, realiza-se um ensaio teórico no modo pelo qual os objetivos são apresentados. O pressuposto analisado é de que não há, de modo geral, uma aplicação pura dos modelos de gestão, mas que elementos das mais diversas fontes integram as práticas administrativas. Cabe, assim, perceber quais as formas de ação levam a vícios públicos, sobretudo gerando um ambiente de dominação de certos grupos sobre outros, e quais auxiliam na promoção da democracia universitária. Em razão disso, faz-se necessário um outro modo de encarar a gestão pública universitária, aprofundando seu aspecto democrático e pautado em princípios republicanos, inspirando-se em uma noção de cidadania ativa, em que se torna possível uma democracia direta através de conselhos, a partir dos quais responsabilidades são divididas, direitos são garantidos e se cria um sentimento de pertencimento à coisa pública.

Palavras-chave: Democracia. Gestão pública universitária. Cidadania ativa.

ABSTRACT

Democracy as a way of life, since at least the revolutionary processes of the 18th century, has become a constant agenda not only for the organization of political regimes, but has taken the ideas of freedom and equality, for example, to the most diverse areas where human plurality coexists. In the 20th and 21st centuries, democratic expectations deepened and gained even

* Professor do Instituto Federal do Ceará, campus Fortaleza. Docente do Programa de Pós-Graduação em Filosofia da Universidade Estadual do Ceará. Doutor em Filosofia. E-mail: lucas.dias@ifce.edu.br

** Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará no Departamento de Administração – FEAAC. Doutora em Educação Brasileira. E-mail: kilviasouza@ufc.br

more space in our current institutions, including the university. Based on this, the main objective of this research is to know why and how the public university management must be guided by democratic principles. In order to do so, three specific objectives are analyzed: 1) initially, I develop a delimitation of the concept of democracy in terms of its principles and objectives; 2) next, I explain the uniqueness of the university to understand what constitutes its structure and how it is a privileged space for democratic practice and for the promotion of a democratic culture, and 3) finally, I evaluate under which aspects we can understand democratic public management from a focus on what constitutes public administration, on the one hand, and, on the other, in view of the classic models of public management: the patrimonial, the bureaucratic, the managerialism, and the societal. The methodology will be bibliographic, based on recent analyzes by Chauí (2018), Avritzer (2019) and Bignotto (2020) regarding democracy in Brazil. In addition, we will verify the studies of Braga (1998), Mendonça (2001), Souza (2019) and Salles (2020) and others about university democracy. Furthermore, a theoretical essay is carried out in the way in which the objectives are presented. The assumption is that, in general, there is not a pure application of management models, but that elements from the most diverse sources are part of administrative practices. It is, therefore, necessary to understand which forms of action lead to public vices, above all generating an environment of domination of certain groups over others, and which ones help in the promotion of university democracy. As a result, another way of looking at university public management is necessary, deepening its democratic aspect and based on republican principles, inspired by a notion of active citizenship, in which direct democracy becomes possible through councils, from which responsibilities are divided, rights are guaranteed and a feeling of belonging to public affairs is created.

Keywords: Democracy. University public management. Active citizenship.

Quanto tempo demora até chegar a primavera?

Kafka

1 INTRODUÇÃO

A invenção da democracia está presente no nascimento de um modo de vida que, apesar de inúmeras modificações teóricas e práticas, fundamenta a civilização como contraposta à barbárie (DARNTON e DUHAMEL, 2001). Se os gregos consideravam os modo de organização social dos bárbaros como inferior àquele instituído na *pólis*, era porque havia entre os helenos um predomínio da racionalização da vida e da persuasão argumentativa em detrimento do comando pela violência e pela força, estes últimos vistos como elementos característicos dos demais povos (ARENDDT, 2002).

A razão orientada publicamente passou então a habitar os modelos de se fazer política no ocidente. Isto significa, em certos aspectos, que a moldura de pensamento que se fez presente em nossa civilização é proveniente de certas preocupações práticas com a vida compartilhada.

No entanto, por outro lado, as ações políticas nem sempre se orientaram a partir de princípios público-rationais. Em geral, pode-se ver na história que comumente o espaço público foi invadido por preocupações privadas, isto é, fez-se uso do poder proveniente de cargos e funções públicas para a obtenção de benefícios que não eram orientados de volta ao espaço público e ao povo, mas eram restritos tão-somente àqueles atores envolvidos na vida política. Não obstante isso, em virtude de parte de nossa origem civilizacional ter raízes nos modelos democráticos e isonômicos da antiguidade grega, o desejo pela democracia reaparecia de tempos em tempos, até ganhar forte repercussão após as revoluções políticas nos EUA e França na segunda metade do século XVIII.

Embora, então, o tema da democracia não seja recente na literatura mundial, nenhuma época legou uma produção teórica acerca desta forma de governo como o fez os séculos XX e XXI. Para além dos embates acadêmicos, a novidade da democracia se fez presente em diversos países no decorrer do século passado, nunca como um dado simplesmente obtido, mas enquanto estrutura de organização política alvo de diversos embates. Pode-se, nesse sentido, dizer que a busca pela democracia se tornou um dos principais pilares do mundo hodierno, de modo que seus valores não ficaram restritos à esfera macropolítica, como também se fez sentir nas relações diárias de diversos agrupamentos humanos: seja no domínio familiar, seja nas empresas privadas e instituições públicas.

Estas modificações tanto ganharam formas distintas nos sistemas políticos de um mundo cada vez mais interligado, quanto influenciaram modos de agir e pensar da vida daqueles indivíduos e grupos que não atuam diretamente na política. Por vivermos, no Brasil, em um país que busca ainda firmar sua estrutura democrática, como atestam Avritzer (2019) e Bignotto (2020), nossas instituições públicas também são permeadas por apelos constantes de práticas que ajudem nesse fortalecimento da democracia. Espera-se, portanto, em um país democrático, que suas empresas sigam também modelos transparentes, eficazes e eficientes, respeitando os valores próprios de uma democracia. As instituições de ensino, neste íterim, despontam nesta cobrança não apenas na execução de práticas democráticas, mas, ainda, na sua constante promoção a partir de um ensino que defenda tais valores, de pesquisas que ajudem a fundamentá-los e avaliá-los, bem como de projetos de extensão que levem à comunidade tais resultados. Tais elementos, como dito no artigo 207 da Constituição Federal, indicam o que é uma universidade: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 2020).

Frente a isso, esta pesquisa delimita sua análise ao âmbito da gestão da universidade pública sob o prisma da redemocratização e dos ataques atuais à democracia e às instituições republicanas.¹ Trata-se, por um lado, de defender a universidade como espaço privilegiado para a prática democrática ancorada em princípios republicanos, bem como, por outro, de circunscrever a importância da universidade para a promoção de uma cultura democrática. Em suma, a universidade, através de estratégias de gestão interna, é capaz de fortalecer em si mesma uma vida plural ancorada em um republicanismo democrático; nesse mesmo movimento, defendendo, a universidade pode despontar como modelo pelo qual a democracia pode ser gestada, posto ser espaço formativo não apenas pela promoção do ensino, mas também pela produção das mais variadas pesquisas e pela sua capacidade de se relacionar com a sociedade.

Com base nisto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar por que e como a gestão pública universitária deve se pautar em princípios democráticos. Para tanto, destacam-se três objetivos específicos: 1) delimita-se, inicialmente, o conceito de democracia quanto a seus princípios e finalidades a fim de ressaltar suas principais ações e valores e, a partir disso, proporcionar reflexões sobre nossa prática cotidiana, com foco na gestão universitária; 2) na sequência, explicita-se a singularidade da universidade a fim de compreender o que faz parte de sua estrutura e como ela é espaço privilegiado para a prática democrática e para a promoção de uma cultura democrática; e 3) por fim, avalia-se sob quais aspectos podemos compreender a gestão pública democrática a partir de um enfoque sobre o que constitui a administração pública, de um lado, e, de outro, tendo em vista os modelos clássicos de gestão pública: o patrimonialista, o burocrático, o gerencial e o societal. Neste contexto, discute-se como a democracia se relaciona com os modelos clássicos de gestão, com maior enfoque no modelo gerencial e no societal. Não cabe aqui, por certo, uma análise pormenorizada dos modelos de gestão, mas, sim, de um diálogo com eles tendo em vista circunscrever certos aspectos que favorecem ou não a implementação de uma gestão universitária democrática. Assim, a questão que se visa responder é: por que e como aprofundar a experiência democrática na gestão da universitária pública?

A resposta se desenha em duas frentes: a) primeiramente, trata-se de compreender, de um ponto de vista amplo, o que é a universidade pública e qual sua relação com a democracia,

¹ Em documento recente, a Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo redigiu a “Carta às brasileiras e aos brasileiros em defesa do Estado Democrático de Direito”, que já conta com mais de um milhão de assinaturas provenientes de diversos setores da sociedade. Nela, destaca-se a preocupação com o respeito à nossa recente tradição democrática: “Ao invés de uma festa cívica, estamos passando por momento de imenso perigo para a normalidade democrática, risco às instituições da República e insinuações de desacato ao resultado das eleições.” Cf. no endereço: <https://www.estadodedireitosempre.com/> Acesso em 25/08/2022.

enquanto b) em seguida, tenta-se propor uma forma de encarar como é possível uma gestão pública universitária mais democrática. O pressuposto analisado em ‘a’ é a de que a própria estrutura singular da universidade já contém em si o germe plural da democracia, sendo-lhe inerente uma vida democrática. Já em ‘b’, ao olhar para os modelos de gestão, penso que não podemos prescindir de certas contribuições da burocracia e do gerencialismo, mas deve-se buscar por um modelo que não recaia em disfunções. Ao mesmo tempo, a Nova Gestão Pública pode utilizar princípios da administração pública societal como forma de impulsionar uma maior participação dos cidadãos na coisa pública. Utilizar, portanto, uma concepção de cidadania ativa junto à gestão pública universitária pode nos conduzir a um aprofundamento da democracia educacional, criando modelos que não recaiam em dominações privadas, dividindo responsabilidades e criando uma maior perspectiva de pertencimento entre todos que compõem o espaço universitário. Nesse sentido, como defende João Salles – filósofo e ex-reitor da UFBA –, trata-se de “recuperar o sentimento de ser a universidade um espaço não de privilégios, mas sim um lugar em si privilegiado, no qual vocação e profissão se encontram” (SALLES, 2020, p. 89).

Adotou-se, para a escrita do artigo, um caráter ensaístico a partir de uma exame bibliográfico. Deste modo, pode-se dizer que metodologia é bibliográfico-ensaística. Os textos foram escolhidos levando-se em consideração suas importâncias nacionais e/ou internacionais quanto aos assuntos neles analisados. Quanto ao conceito de democracia, optou-se principalmente por obras escritas por autores brasileiros, como Ribeiro (2013), Chauí (2018), Bignotto (2020) e Avritzer (2019), embora também se tenha feito uso de clássicos, como a filósofa Hannah Arendt (2010; 2011). Quanto aos estudos sobre a universidade, deu-se prioridade ao recente trabalho de Salles (2020), por sua reconhecida qualidade acadêmica e por sua experiência como gestor de uma universidade pública. Por fim, quanto à relação entre gestão pública e universidade pública, além de Salles, também foi consultada a obra de Denhardt e Catlaw (2017), haja vista sua relevância na área de administração pública, bem como o livro de Braga (1998) por sua capacidade de articular aspectos legais como o tema da gestão democrática da universidade pública. A partir, portanto, do exame de tais materiais, pôde-se realizar um ensaio crítico em defesa da universidade pública, ressaltando sua intrínseca relação com a democracia e ressaltando a importância de uma gestão ancorada em princípios e valores democráticos para a promoção de uma educação cidadã.

2 O CONCEITO DE DEMOCRACIA

Um dos maiores legados da antiguidade grega para nossa civilização ocidental se inscreve na moldura política pela qual nos comunicamos até hoje: a defesa da democracia em favor de um espaço público que preza pela liberdade e pela igualdade. Como nos diz Arendt (2011, p. 35), isto nos liga com um pensamento no qual “a causa da liberdade *versus* tirania” se apresenta como “a mais antiga de todas, aquela, de fato, que desde o início determinou a própria existência da política”. Arendt designa um ponto de partida do qual não podemos esquivar: a política se inicia sob o signo da liberdade. Mas este signo não é vazio (embora não seja maciço) e possui ao menos um contraponto efetivo: a tirania. Esta contraposição reforça a tese de que a tirania, embora possa ser uma forma de governo, não pode ser enquadrada enquanto política, mas, antes, enquanto sua negação. Como relata ainda Heródoto (2019, p. 137)², o tirano “infringe as leis da pátria, comete violências contra as mulheres e manda matar quem muito bem lhe pareça, sem processo ou qualquer outra formalidade. Não se dá o mesmo com o governo democrático, que chamamos isonomia”. Mesmo, então, que o principal critério seja a liberdade, Arendt (2011, p. 58) chama a atenção para a proximidade entre a liberdade política e a igualdade, de modo que “não era uma igualdade de condições (...), e sim a igualdade daqueles que formam um grupo de pares” que designava a vida qualificada dos cidadãos gregos. Mais que tudo, nesse sentido, cabe guardar a ideia da igualdade como atributo da *pólis*, não dos homens: a igualdade se dá em virtude da cidadania, não do nascimento.³

Somos, então, livres na medida em que somos também iguais: o poder não é atributo de poucos ou de um, mas dos muitos, no caso grego, ele “passa à praça pública” e “adquire transparência, visibilidade”, isto é, “o poder, de misterioso, se torna público” (RIBEIRO, 2013, p. 8-9). Encontramos, aqui, a inter-relação do poder não mais com o uso da força, da violência e da autoridade, mas, sim, da prática da liberdade junto a outros que são meus iguais e que debatem sobre algo que diz respeito a todos e, por isso, precisa ser tratado de modo público sob o signo da transparência e da visibilidade. Na democracia, a isonomia e a prática da liberdade estão intrinsecamente vinculadas não apenas entre si, mas com a coisa pública: é a existência do espaço público que torna possível a prática do poder livre e isonômico, bem como é a este poder em ação que mantém a esfera público-política atualizada. Embora o argumento possa parecer circular, o que se depreende dele é a coorigenariedade entre as ações humanas e o

² Livro III, parágrafo 80-2.

³ Claro está, todavia, que é preciso circunscrever que o nascimento não importa quanto à posição econômica, mas desempenha aspecto determinante ao conferir, no caso de Atenas, cidadania tão-somente àqueles nascidos na cidade e filho de cidadãos.

espaço no qual elas têm espaço: trata-se da percepção de que para que haja a ação plural é preciso fundar um espaço que lhe seja adequado, bem como, para que esse espaço possa ser fundado, é preciso ter em vista a prática da isonomia entre seres humanos livres.

Apesar do longo período que transcorre desde a invenção da democracia, na Grécia antiga, até as nossas democracias liberais contemporâneas, o conceito do que é efetivamente uma democracia passa por formulações diversas. No caso brasileiro, alguns teóricos refletem sobre a qualidade da democracia do maior país da América do Sul, bem como de sua estabilidade. Como traça em sua obra recente, Newton Bignotto (2020) indica que os intelectuais brasileiros e o nosso contexto político se inscrevem paulatinamente em um percurso que mira a democracia como prática política a ser instituída. Nesse sentido, Bignotto acentua justamente certos princípios que se inscrevem no nosso contexto, tais como o par conceitual liberdade-igualdade, comunidade, autonomia, participação e conflito. Leonardo Avritzer (2018; 2019), por exemplo, expõe como a democracia brasileira ocorre segundo movimentos pendulares, passando de momentos em que as instituições republicanas desempenham uma autoridade apoiada pela população quanto ao aumento de direitos e da própria soberania popular, até às circunstâncias em que se instaura um forte descrédito institucional e se verifica uma diminuição do apoio à democracia, bem como da confiança no sistema político.

Nesse sentido, segundo Chauí (2018, p. 409), mais que um regime político, a democracia pode ser compreendida como uma “formação social aberta aos conflitos e à criação de direitos”, de modo que para além de seu nascimento na Grécia antiga, sua implementação na República Romana põe em destaque a “invenção do direito e da lei”, da “criação de instituições públicas de deliberação e decisão”. O modelo pendular, do qual fala Avritzer, não é novidade brasileira, pois este espaço de discussão – próprio da República e da Democracia – encontra origem conceitual já em Aristóteles (1995) e Cícero (2011) – se pensarmos nos autores antigos –, bem como a disputa entre diferentes humores quanto os modos de vida em uma cidade encontra fonte indispensável em Maquiavel (2011). Sob esta leitura, podemos interpretar que a política sob as formas democrático-republicanas não trata simplesmente de alcançar um determinado estado de coisas que nos faria, portanto, alcançar o estágio de desenvolvimento democrático ideal, mas, sim, estabelecer o conflito como modo permanente de existência, situação que demanda a ação e pensamento constantes entre aqueles que compõem um espaço público.

O espaço público, nesse sentido, é o local em que o dissenso pode existir sem que derive para a violência, o local no qual podemos, ao mesmo tempo, confirmar a igualdade que compartilhamos com nossos pares e nos singularizar, mostrar-nos como distintos uns dos

outros. No entanto, apesar deste elogio à democracia, isso não significa que ela não possa se encontrar em circunstâncias tais que estes poderes que ela própria abriga deixem de respeitar as regras do jogo e passem a buscar por modos de dominar o que deveria ser o espaço de não-dominação por excelência.⁴ Trata-se, portanto, de compreendermos que a democracia se define não apenas como regime político, mas como um modo de encarar nossos modos de vida, nossas organizações e a busca por espaço em nossa sociedade. A tomada de consciência da separação entre o que é público e o que é privado, portanto, se mostra importante para que conjuguemos a democracia por uma via republicana. Embora as posições no interior destas (micro)esferas públicas possam sugerir uma transição para preocupações privadas – e, de fato, este risco existe –, para além deste desvio estranho às preocupações coletivas, há também distintas formas de proporcionar o bem comum. Na democracia, encontraremos todo tipo de posição: das que simplesmente querem se impor sobre as deliberações dos seus pares, até àquelas que são capazes de se importar com a promoção de direitos que não lhe dizem respeito diretamente, isto é, há tanto os que querem corromper a própria democracia de dentro, até os que querem a expandir, de modo a aprofundar as experiências democrático-republicanas já existentes e incluir muitos que durante séculos e milênios tiveram seu ingresso negado, o que implica, em última instância, a falta de um espaço para agir em concerto com outros, a falta de um espaço para se distinguir e debater. Cabe, assim, pensarmos sob este prisma: o da expansão e aprofundamento da experiência democrática.

3 A IMAGEM DO CASTELO E A SINGULARIDADE DA UNIVERSIDADE

Nesta seção, faço uso da imagem do *Castelo* de Franz Kafka para designar um exemplo crítico do que não é a universidade pública, embora possamos ver tal uso que por vezes se lhe fazem, seja quando a reduzem a uma repartição pública qualquer, seja quando a confundem com uma instituição privada. Dizer o que não é a universidade nos auxilia a definir melhor suas especificidades, bem como afasta critérios que entram seu bom funcionamento. Chamo atenção, com este desvio literário e com auxílio de Hannah Arendt, ao tema da reconciliação com o mundo, pois ambos os pensadores podem nos proporcionar uma forma de interpretar como cada um de nós pode vir a se sentir em casa no mundo, uma visão que se remete, aqui, a uma reconciliação com a vida universitária. Cabe, deste modo, perceber a partir de quais

⁴ Estas situações, em certa medida, são as que motivam determinadas críticas de Platão e Aristóteles ao modelo democrático. Por economia de espaço e pelo escopo deste artigo, não descrevo ou desenvolvo tais argumentos.

aspectos podemos ver nossa inserção na universidade de um modo mais ativo e como a gestão tem papel importante para os fortalecer. Deste modo, compreende-se que a criação de um espaço democrático e republicano encontra um ambiente de implementação privilegiado na universidade, tal como um espaço público, a partir de uma promoção de um tipo de cidadania universitária capaz de discutir seus próprios termos e criar estratégias de gestão, de convivência e de uma cultura calcada em um modelo de não-dominação, mas de solidariedade.

O romance kafkiano *O castelo* nos mostra a incômoda situação do personagem principal, K., em sua tentativa de acessar, de algum modo, o castelo e se tornar parte da aldeia. Enquanto estrangeiro, K. não entende as relações existentes na localidade em que chega como agrimensor, não lhe é exposto o que se espera dele ou mesmo se ele pode vir a ser aceito naquele local. Entre as inúmeras interpretações que se arrolam ao texto de Kafka, a questão que Modesto Carone põe acerca da obra reflete não apenas nossa incompreensão do que efetivamente está ocorrendo, quanto também aquela que o próprio K. parece vivenciar: “como entender uma coisa que *deliberadamente* está além de nossa compreensão?” (CARONE, 2000, p. 475, grifo meu). Destaco o advérbio com o intuito de chamar a atenção para a percepção de que a incompreensão não é um ato fortuito, mas faz parte de uma estrutura criada para efetivamente não vir a ser compreendida por aqueles que não pertencem de pronto a elas.

Em suma, K. chega à aldeia e ao ter sua permissão para pousar a noite negada, afirma ter sido chamado para exercer a função de agrimensor a mando do castelo, o qual seria propriedade do conde Westwest. A partir deste ponto, cria-se uma tensão entre permitir e negar a presença de K. na aldeia, decisão que pertence ao castelo. As circunstâncias nas quais o personagem se encontra remetem a duas perspectivas aparentemente paradoxais: não somente promovem uma afronta ao nosso senso comum, pois nos deixam sem compreender quais seriam as regras e critérios para se resolver a querela, como indicam um excessivo controle da vida.

A respeito disso, K. questiona o prefeito da aldeia: “O senhor não fez menção, antes, a uma autoridade de controle? A administração, da maneira como o senhor descreve, é de uma natureza tal, que a pessoal se sente mal só de pensar em que esse controle possa estar ausente” (KAFKA, 2000, p. 102). O personagem demonstra espanto por ter ouvido do prefeito, anteriormente, que havia uma autoridade de controle no castelo, ao passo que se vê em situação que lhe parece em completo caos. Em busca de uma ordem que o auxilie a se orientar, a entropia na qual se vê inserido não o permite compreender o que o prefeito em seguida lhe diz: “Só uma pessoa completamente estranha pode fazer uma pergunta como a sua. Se existem autoridades de controle. Existem apenas autoridades de controle. Evidentemente elas não se destinam a

descobrir erros no sentido grosseiro da palavra, pois não ocorrem erros” (KAFKA, 2000, p. 103). Ora, segundo o prefeito, ninguém é mais severo com a administração do que ela o é consigo mesma, ela possui uma estrutura tal que toda ela se configura enquanto autocontrole. Suas múltiplas camadas servem para transformar quaisquer supostos erros em algo distinto, pois os modos de avaliação do que se configura como um erro não necessariamente se mantêm; há, assim, certa mutabilidade em tudo aquilo que compõe a realidade do castelo e da aldeia, ela não ganha nunca uma forma definitiva, não assume uma face que possa ser reconhecível a quem lhe é estranho. Ao mesmo tempo, o castelo se põe como estrutura rígida de controle, capaz de coordenar sem problemas tudo que lhe diga respeito.

A própria aldeia, podemos perceber, faz parte do controle, pois, em outro diálogo, diz o personagem Professor: “não há diferença entre os camponeses e o castelo”, resposta ao sentimento expresso por K.: “não tenho relação com os camponeses nem pertença ao castelo” (KAFKA, 2000, p. 21). Essa falta de pertencimento junto à impossibilidade de compreensão pode ser lida com auxílio da experiência de pensamento de Hannah Arendt: a busca por compreender está vinculada a um modo pelo qual nós podemos nos reconciliar com a realidade, sentir o mundo como nossa casa (ARENDDT, 2008, p. 330).

Ressalta-se, aqui, uma interpretação que, nas palavras de Carone (2000, p. 476), remete a uma “alegoria do homem comum no moderno mundo burocrático”, tese próxima da leitura também de Walter Benjamin e de Günther Anders. A essa percepção se soma a visão de Weber acerca da modernidade burocrática, a qual tem como agente um “tipo de homem” marcado por “ambições moderadas” que são recompensadas “pela honra do *status* oficial” (GERTH; MILLS, 2016, p. 35-36). Cabe refletir sobre as possibilidades de não nos reduzirmos a este modelo de existência, mas de pensar sobre modos que remetam a uma atuação mais ativa junto à vida universitária.

Chamo a atenção para a imagem do castelo/aldeia, de Kafka, e da noção de reconciliação com o mundo, de Arendt, para pensarmos em que medida fazemos parte do espaço que ocupamos nos “mundos” em que transitamos, um “pano de fundo” para pensar mais especificamente nossa relação com a universidade pública e seu modelo de gestão. Em outras palavras, importa pensar em que medida nos sentimos relacionados com o ambiente que habitamos na universidade, isto é, se somos capazes de compreender nosso entorno e nosso lugar nele, se com isso podemos nos perceber como um de seus membros legítimos.

Para podermos nos sentir parte da universidade, é importante que sejamos capazes de saber o que a constitui, o que faz deste espaço um local singular e irreduzível a certas imagens que costumam ser evocadas para a designar. Com este fim, a contribuição de Salles (2020) é iluminadora tanto para entender o que *não é* a universidade, quanto também para circunscrevermos o seu ser. Enquanto espaço plural e democrático, Salles (2020, p. 94) designa quatro modelos que *não* podem se confundir com a universidade: 1) “não é decerto uma empresa e deve combater o mero produtivismo”; 2) “não é uma repartição pública qualquer nem deve subordinar-se a projetos de governos”; 3) “não é um partido nem deve subordinar-se a qualquer partido”; 4) “não é nem se filia a uma igreja ou religião”.

Dizer, portanto, que a universidade não é o castelo é uma metáfora multifacetada. Primeiro, para que não a circunscrevamos em uma lógica sistêmica que não admite nada externo, que rechaça tudo que lhe pareça de partida estranho. Segundo, e em sentido derivativo, para que não transformemos a universidade em espaço de uma burocracia disfuncional e cega às inovações que abundam nossa vida. É importante, assim, admitir a universidade como espaço que abriga os diferentes, que embora tenha um funcionamento próprio, também possui uma abertura ao novo, o qual, por certo, será avaliado segundo critérios razoáveis e públicos, postos à discussão entre pares.

Terceiro, para que não a confundamos com um espaço privado, como se aquilo realizado nela fosse tão-somente um desejo idiossincrático do professor, do pesquisador, do aluno, do servidor. Isto, claro, não significa que toda e qualquer pesquisa, por exemplo, precise se pautar em um retorno imediato, como se fosse imprescindível o lucro (monetário ou prático); também não indica que a educação só é válida caso pudéssemos mensurar seu inequívoco sucesso de pronto; ou, ainda, isto não nos impõe que a extensão só seja justificável quando amplamente conhecida e reconhecida pela sociedade. A não confusão com o espaço privado diz respeito, sobretudo, à percepção de que a pesquisa, o ensino, e a extensão na universidade são políticas educacionais perenes e que formam uma rede de cultura ancorada no respeito aos múltiplos conhecimentos desenvolvidos e debatidos na universidades. Essa diversidade é solo no qual a democracia pode se enraizar nos educadores, nos técnicos-administrativos e nos estudantes.

Munidos, assim, da reflexão sobre o que não é a universidade, podemos derivar nosso olhar para identificar o seu ser. Sigo, novamente, as designações de João Salles (2020, p. 145), divididas em oito características inter-relacionadas: 1) a universidade “(re)organiza relações entre pessoas, classes e instituições em uma região específica. Compromete os valores locais ao trazer saberes e interesses estranhos”; 2) ela “não é um lugar qualquer. É singular por ser o

lugar [...] de confrontação entre gerações”; 3) este espaço, por estes motivos, se constitui de interesses diversos, “as experiências são múltiplas e, logo, jamais seriam apenas racionais”, isto é, elas também “são afetivas, políticas, artísticas, como a buscar o conflito, o atrito, a arte, ao tempo que buscam a verdade e fazem ciência”; 4) frente a tal diversidade, “é lugar de concorrência entre saberes”, ou seja, “se permite fazer dialogar saberes que, nesse diálogo, transforma, pois recusa tornar o saber mera técnica”, de modo a gerar certa colaboração junto ao confronto; 5) a partir dessa solidariedade conflitante entre saberes, é “lugar de esclarecimento, ou seja, não apenas um repositório de verdades, mas sim de conhecimento”; 6) “é então lugar de um espírito crítico e cívico”, espaço “de preeminência da palavra sobre outros instrumentos de poder”, mais especificamente, essa criticidade implica em “compromisso cívico” com aquilo que compõe o espaço comum e compartilhado, de modo a ultrapassar os meros interesses privados; 7) é, nesse sentido, “lugar que não se governa de fora”, espaço de autonomia junto aos limites da lei; 8) “a universidade é, portanto, uma aposta comum de Estado e sociedade em um modelo singularíssimo”, isto é, ela é “um projeto de Estado” que não pode ter um modelo único de funcionamento, pois diz respeito a circunstâncias próprias que a definem, suas particularidades que não podem simplesmente ser trazidas de fora como um molde pré-definido.

A compreensão do ser da universidade pública nos abre o olhar para sua singularidade irreduzível, bem como para sua inextricável relação com uma perspectiva democrática. Enquanto lugar plural em que a palavra se impõe às relações de força, espaço de saber compartilhado e capaz de identificar as diversas faces pelas quais nossa realidade pode ser vislumbrada, ela é também um modelo de espaço público do conhecimento. É, assim, um “espaço em que a paciência dos conceitos [prevalece] contra a rudeza e a [mera] retórica” (SALLES, 2020, p. 117). A promoção de uma vida universitária – para docentes, técnicos-administrativos e estudantes – calcada em uma cidadania ativa implica uma maior integração de todos esses setores com a cultura que se desenvolve no contexto da universidade pública, mas, mais que isso, extrapola tais limites quando pensamos que seus membros se envolvem também em atividades fora dos muros universitários. Todos nós interagimos em outros círculos e podemos levar para tais espaços a prática democrática como uma cultura aprendida e replicada, tal como nossas pesquisas e aulas também permanecem em parte na vida de todos os envolvidos nestes processos.

Se a universidade pública é, portanto, um *locus* privilegiado de saberes múltiplos e de uma experiência democrática, cabe, assim, investigarmos em que medida as suas formas de

gestão e administração públicas podem fortalecer, aprofundar e incentivar este espírito republicano democrático.

4 GESTÃO PÚBLICA E UNIVERSIDADE

Como visto acima, a transposição dos valores democráticos ganhou tal proporção que não é mais apenas um modo de governo, mas, sobretudo, um modo de compreender nossa vida contemporânea. Participar de uma existência democrática implica, em certo sentido, uma forma de nos integrarmos com a comunidade na qual vivemos, significa ganhar espaço no mundo, ou, nos termos mencionados anteriormente, nos reconciliarmos com o mundo, sentir-nos em casa nele. Faço coro, portanto, com Chauí, afirmando que “a democracia ultrapassa a simples ideia de um regime político identificado à forma de governo e devemos tomá-la como forma geral de uma sociedade” (CHAUÍ, 2018, p. 417).

Com base nas seções precedentes, a universidade aparece como espaço no qual esta discussão ganha força não apenas pela produção de conhecimento e reflexões acadêmicas sobre o tema, mas pelos conflitos existentes e que simulam em muitos casos um modelo político e social que demanda a democracia como quadro teórico de referência. Nesse sentido, a própria gestão pública da universidade passa a ser alvo de debate da comunidade interna e externa, o que põe em relevo não apenas sua eficiência, mas a própria condição democrática de seu funcionamento, com foco na autonomia universitária. Cabe compreender qual tipo de organização pública é a universidade a fim de desvelar uma defesa de uma gestão pública democrática.

Nesse sentido, ao tratar das teorias da administração pública em busca de uma fundamentação que leve em consideração a questão democrática, podemos perceber, a partir de Denhardt e Catlaw (2017, p. 19) três modelos interpretativos da organização pública. A primeira a compreende enquanto “parte de uma teoria política maior”, de modo que sua estrutura e funcionamento precisam corresponder a um modelo político que o embase, vinculando-a a procedimentos governamentais. A segunda, por sua vez, a identifica como “parte de uma teoria maior das organizações”, o que significa que as organizações públicas devem ser geridas tal como se deve gerir quaisquer outras empresas, mais especificamente, para tal modelo interpretativo, é mister mimetizar o modelo da administração privada para a pública. Por fim, a terceira compreende que a “administração pública é um campo profissional”, isto é, ela não

deveria ser organizada com base em disciplinas externas, mas possuiria autonomia para desenvolver internamente seus próprios critérios, métodos e valores.

Braga (1998), sobre esse aspecto, nos ajuda a interpretar nossa realidade ao ressaltar a importância e responsabilidade das instituições e dos servidores públicos na consolidação da democracia brasileira, algo que se torna viável na medida em que estes funcionários são envolvidos na própria condução da coisa pública. As relações de trabalho se tornam, portanto, centrais para que os serviços públicos possam atender as demandas dos cidadãos, desta forma, o trabalho desponta como uma das formas de promover cidadania, aprofundando seu aspecto democrático. Como princípios norteadores, Braga (1998, p. 16) destaca três que devem guiar os atos administrativos das organizações públicas, quais sejam: o da legalidade, o da supremacia do interesse público e o da moralidade administrativa.

Para além de uma referência ao artigo 37 da Constituição do Brasil de 1988, o que se pretende destacar é como tais princípios estão ancorados na própria concepção do que significa um Estado Democrático de Direito. Os princípios acima citados evocam tanto um fundamento quanto uma finalidade à administração pública. Ao posicionar a legalidade na base das organizações públicas, não se estabelece necessariamente um legalismo, pois se faz necessário pôr em relevo, na mesma medida, o princípio do pluralismo político que deve fazer parte do caráter *democrático* do Estado de Direito. Isto é, as regras do jogo são criadas a partir de múltiplas vozes, bem como também precisam passar por novos escrutínios plurais no decorrer que novas gerações entram na disputa política, não apenas quanto à prática política de cargos eletivos, mas mesmo dentro das organizações públicas. Esta situação ajuda a situar que a legalidade não é posta “apesar” ou “para além” do interesse público, outro princípio básico, mas ao seu lado e em seu favor.

Penso, portanto, que podemos nos aproximar mais do primeiro modelo de interpretação das organizações públicas posto por Denhardt e Catlaw, isto é, aquele que as localiza como vinculadas à uma teoria política, não como se fossem meras empresas privadas (segundo caso), nem como ilhas capazes de por si só elaborar seus próprios princípios (terceira compreensão). Todavia, é importante conferir atenção à seguinte perspectiva: podemos iniciar nossa compreensão acerca das organizações públicas como inicialmente derivadas de uma teoria democrática, mas de tal modo que não circunscreva em definitivo seu funcionamento, isto é, em certa medida é possível, que em seu funcionamento, as organizações possam vir a fazer uso de certas técnicas de instituições privadas que se julguem instrumentalmente favoráveis ou, mesmo, que cada organização venha a desenvolver métodos próprios, embora relativos aos

princípios da legalidade, do interesse público e da moralidade administrativa. Não é escopo deste artigo uma análise de como as organizações devem proceder em todos os seus aspectos, mas tão-somente mostrar como o modelo democrático faz parte da concepção das organizações públicas, dando ênfase na universidade. Ora, a própria universidade enquanto espaço de conhecimento, como discutido acima, pode vir a desenvolver, a partir de pesquisas de suas mais diversas áreas, métodos que respeitem a prática democrática e que a estimulem.

A esse respeito, Mendonça (2001) avalia como a nossa democratização tardia levou a novos ordenamentos a nível estadual e municipal quanto à implementação de princípios democráticos no ensino público. Ainda que sua análise se debruce mais especificamente na educação básica, não no ensino superior, o estudo nos revela como a escola ainda costuma ser tratada “como propriedade do governo ou do pessoal que nela trabalha” (MENDONÇA, 2001, p. 87), o que nos mostra ainda certos vícios provenientes do Estado Patrimonialista. Em paralelo, Souza (2019) explicita mais recentemente um crescimento das condições pelas quais a democratização da gestão vem sendo implementada. Não obstante isso, certa tendência de tecnificação do ensino, bem como possíveis vinculações político-partidárias de gestores ainda representam entraves que levam à perda de força da democracia, conduzindo novamente o modelo de gestão ao espectro patrimonialista. Estes dados podem nos conduzir a uma reflexão sobre problemas similares que devem ser evitados na universidade pública.

Uma fonte elucidativa é Paula (2005, p. 37), ao mostrar que no processo de redemocratização há uma de reforma do Estado a fim de “construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros”, algo que se interpreta como uma resposta seja ao modelo patrimonialista seja ao burocrático. Este novo modelo se inspiraria em duas vertentes, uma desenvolvida pela via gerencial – tendo espaço sobretudo no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso por intermédio de Bresser-Pereira – e outra pela via societal, manifesta principalmente nos governos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

Embora tenhamos muitas práticas do patrimonialismo e da burocracia, novas estratégias tentam ajudar a superar o mau uso da coisa pública. A via gerencial desenvolvida no Brasil na década de 1990 guarda forte aproximação com o segundo modelo de administração pública de Denhardt e Catlaw (2017), o qual se baseia nas empresas privadas e tem como aporte um “alinhamento em relação às recomendações do Consenso de Washington” (PAULA, 2005, p. 38). Claro está, com base no exposto em sessões anteriores, que embora não se possa renunciar às técnicas de gestão desenvolvidas pelo setor privado, não é conveniente à administração

pública uma mera replicação em suas estruturas, pois os valores e objetivos que orientam as empresas privadas não são os mesmos que se esperam do setor público, sobretudo se colocarmos em questão a universidade. Embora a inovação e a eficiência possam ser apontadas como princípios básicos seja às empresas privadas seja às públicas, a busca pelo lucro não é um elemento essencial a ambas, não é o que move necessariamente todo o setor público, ainda mais se tratamos das universidades.

Quanto a este aspecto, João Carlos Salles (2020) desenvolve uma defesa da universidade pública ao colocar em relevo sua importância para a consolidação de uma cidadania republicana e democrática. Salles compreende a universidade como espaço em que conflitos despontam – tal como em diversos outros espaços democráticos –, mas que encontram outras formas de resolução e enfrentamento. Justamente por ser espaço de pesquisa e ensino, a universidade não se reduz a outra repartição pública qualquer, mas carrega em seu âmago a luta contra a dominação e a racionalidade como guia.

A variante societal da administração pública da qual fala Paula põe em destaque um modelo de gestão que penso ser aplicável às universidades. A base desta estrutura se dá a partir do estímulo à “participação popular no debate das dificuldades cotidianas, contribuindo para a formação de lideranças populares” (PAULA, 2005, p. 39), algo que tem origem nos movimentos populares e na crítica ao poder centralizador e autoritário. O que se desprende deste modelo de gestão é uma “reivindicação da cidadania” no interior dos processos decisórios, o que faz surgir uma concepção predominante: “a implementação de um projeto político que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e a implementação das ações públicas” (PAULA, 2005, p. 39). Trata-se, aqui, da compreensão de uma “esfera pública não-estatal” capaz de fomentar uma prática republicana e democrática no modo pelo qual se compreende a administração pública.

Este modelo, todavia, não é capaz de dar conta de tudo aquilo que diz respeito à gestão pública ou mesmo à gestão da universidade. Isto porque, apesar de a universidade não se reduzir a uma mera empresa ou a uma repartição pública qualquer, ela também precisa lidar, por exemplo com problemas orçamentários (posto não gerar suas próprias receitas), com a legalidade que a gere (pois embora seja autônoma, esta autonomia é circunscrita por leis externas a ela) e com o funcionamento prático de seus departamentos que demandam servidores públicos especializados naquele setor, e a criação de certa hierarquia interna. Se, como diz Paula (2005, p. 40-41), o modelo gerencial enfatiza a eficiência administrativa se preocupando ao

mesmo tempo com as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa, a vertente societal recai suas preocupações na dimensão sociopolítica. Isso implica, de certo modo, em limites que ambas as perspectivas possuem, de modo que “enquanto as organizações públicas podem aprender com o estudo genérico das organizações e da administração, as preocupações da teoria política democrática são profundamente relevantes” (DENHARDT e CATLAW, 2017, p. 22).

Penso, portanto, que não se trata, neste artigo, de apontar para a superação específica dos limites, mas de circunscrever que a dimensão sociopolítica, baseada em uma perspectiva democrática, é indispensável para a estruturação de uma gestão da universidade pública. Cabe àqueles que participam da vida universitária uma prática e aprofundamento constantes dos princípios democráticos e republicanos, tendo em vista uma qualificação do que já existe, bem como a ampliação desta esfera pública específica. Faz parte, portanto, da gestão da universidade pública não apenas a boa administração dos recursos públicos, como também a implementação de uma cidadania universitária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No art. 205 de nossa Constituição encontramos a letra: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, *seu preparo para o exercício da cidadania* e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 2020, grifo meu). Chamo, aqui, atenção para o papel da educação quanto ao seu objetivo de proporcionar um exercício cidadão. Não apenas é função das escolas e universidades ensinar conteúdos que os auxiliem no mundo do trabalho e no mercado, mas, junto a isso, a educação, enquanto direito universal, deve ser capaz de gerir um modelo de funcionamento capaz de estimular a cidadania. Ademais, quando lançamos o olhar ao art. 206, vemos importantes princípios que orientam nossa educação, tais como a liberdade, a igualdade e o pluralismo, os quais se unem com o importante inciso VI que diz ser a “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 2020) um dos princípios pelos quais o ensino deverá se pautar.

A partir deste estudo, pôde-se compreender como a gestão democrática da universidade pública está ancorada em uma educação cidadã. Penso que podemos, assim, buscar por meios capazes de aprofundar essa experiência, ampliando o acesso à universidade pública de indivíduos proveniente de setores da sociedade historicamente marginalizados, bem como de

realizar práticas democráticas no interior do próprio ambiente acadêmico, de modo que cada um de nós possa vir a se sentir como parte da universidade. Infelizmente, a universidade ainda parece para muitos o *Castelo* de Kafka, algo confuso e no qual não se consegue se inserir. Frente a isso, lança-se aqui a ideia de continuação desta pesquisa em torno de como a comunidade acadêmica de uma universidade pública específica percebe essa sua relação com a instituição, isto é, como docentes, TAE's e discentes em diferentes etapas e períodos de vida acadêmica enxergam ou não a universidade enquanto castelo.⁵

Neste artigo, defendeu-se uma visão de que a universidade é um local privilegiado no qual tais ideais acima podem se firmar. Desde uma compreensão mais abrangente sobre a administração pública até à especificidade da universidade enquanto organização *sui generis*, o ideal democrático desponta tanto como fundamento pelo qual valores podem ser postos, quanto também enquanto objetivo a ser constantemente efetivado, posto a democracia não ser um estado a ser alcançado em definitivo, mas envolver uma constante reafirmação de seus princípios: a liberdade, a igualdade, a pluralidade humana, a justiça, a responsabilidade, o interesse público, a legalidade. Considero, assim, que esta seja a resposta ao primeiro objetivo específico, qual seja, o de delimitar o conceito de democracia na contemporaneidade tendo em vista a realidade brasileira.

Como resposta, assim, ao segundo objetivo específico – o que é a universidade pública e sua relação com a democracia –, verificou-se ser ela um ambiente plural em que se opera a solidariedade acadêmica. Sua estrutura e especificidade não se adequam a um só modelo de se fazer ciência, mas a uma pluralidade de concepção que não se excluem entre si, mas são capazes de lidar com diversas demandas e promover uma formação cidadã ampla. Não se pode, assim, confundir a universidade pública com outras repartições estatais ou mesmo com empresas privadas. Ela é o espaço do diálogo, da confluência de múltiplos interesses, mas também da busca pela realização de um projeto de Estado e de Sociedade, um local em que o espírito cívico pode ser fortalecido ao indicar que ensino, pesquisa e extensão podem e devem ultrapassar o mero interesse privado em direção ao interesse comum. A universidade pública é, assim, o local privilegiado para a educação cidadã e demanda, para isso, uma gestão democrática e republicana.

⁵ Por exemplo, como servidores em períodos distintos percebem essa situação: 1) em estágio probatório, 2) de 4 a 10 anos de atuação, 3) de 11 a 20 anos de serviço e 4) de 21 anos até a aposentadoria.

Dizer, então, que a universidade não é um castelo – para usar a imagem kafkiana – é indicar que embora ela tenha suas especificidades, ela não precisa e nem deve funcionar segundo um modelo burocrático disfuncional que respeita apenas as regras rígidas a despeito do interesse público e dos próprios princípios que defende. O castelo também nos serve como metáfora para não nos enclausurar apenas entre os nossos, mas compreender que a universidade é espaço aberto em que novos membros constantemente chegam e que são bem-vindos na medida em que trazem o espírito da novidade e afirmam a pluralidade em direção ao senso comum e público. Com isso, encaminhamos a reflexão sobre o terceiro objetivo específico: compreender como os diferentes modelos de gestão podem auxiliar na promoção de uma universidade pública mais democrática. A universidade necessita de uma gestão capaz de afirmar esse seu caráter, respeitar as regras do jogo e as opiniões daqueles que a compõe. Defender a legalidade não significa se refugiar em um mero legalismo, o qual pode ocultar o verdadeiro desejo da comunidade acadêmica. A legalidade surge junto aos princípios de igualdade e liberdade, bem como da supremacia do interesse público e da moralidade administrativa; defender o âmbito legal envolve uma reflexão que aponte sua conciliação com os demais princípios, do contrário, volta-se a transformar a universidade em um castelo burocrático e patrimonialista.

Este artigo é, portanto, uma defesa de uma gestão capaz de se perceber como agente responsável pela promoção de uma existência mais democrática e republicana da universidade, bem como também é o reconhecimento de que só uma verdadeira administração que respeita o interesse público e defende princípios democráticos é capaz de proporcionar um ambiente acadêmico de excelência. A virtude da universidade está ancorada em seu próprio projeto de criação de um espaço capaz de conciliar as diferenças sem que declinemos do embate por meio de uma razão pública em favor da barbárie. Para que o ambiente democrático possa resistir às investidas de dominação, cabe a nós tomarmos parte do debate e abrir esse espaço tanto aos que já fazem parte da universidade quanto aos que nela a todo momento ingressam. É nossa responsabilidade proteger a universidade do uso instrumental para projetos não-republicanos e antidemocráticos através de um modelo de gestão pública que compreenda ser imprescindível seu fundamento democrático e republicano.

6 REFERÊNCIAS

ARENDDT, Hannah. **A dignidade da política**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

- ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- ARENDDT, Hannah. **Sobre a revolução**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
- ARISTÓTELES. **Política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.
- AVRITZER, Leonardo. **O pêndulo da democracia**. São Paulo: Todavia, 2019.
- BIGNOTTO, Newton. **O Brasil à procura da democracia: da Proclamação da República ao século XXI (1889-2018)**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2020.
- BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. São Paulo: Paz e Terra, 2015.
- BRAGA, DG. Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 15/05/2022.
- CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. “Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos”. **Ciência & Trópico**, Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010.
- CÍCERO. **Da República**. 2ª ed. São Paulo: EDIPRO, 2011.
- CHAUÍ, Marilena. “Democracia: criação de conceitos”. **Síntese**, Belo Horizonte, v. 45, n. 143, p. 209-422, Set./Dez., 2018.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. “Gestão democrática da educação: exigências e desafios”. **RBPAE - Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 18, n. 2, jul./dez., 2002.
- DARNTON, Robert; DUHAMEL, Olivier (ORG.). **Democracia**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração pública**. 2ª edição brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- GERTH, H. H.; MILLS, C. W. “Introdução: o Homem e sua Obra”. In: WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2016. p. 03–51.
- HERÓDOTO. **História**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2019.

MAQUIAVEL, Nicolau. O príncipe. Edição bilíngue. Trad. de José Antônio Martins. São Paulo: Hedra, 2011.

MENDONÇA, Erasto Fortes. “Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil”. **Educação & Sociedade**, ano XXII, no 75, Agosto/2001.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 36–49, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088>.

PANIZZI, Wrana Maria. “A autonomia e a democracia na Universidade e seus dilemas”. In: **Revista Práticas de Administração Pública**. Vol. 2, nº 2. Mai./Ago. 2018, p. 70-80.

PATACHO, Pedro Manuel. “Práticas Educativas Democráticas”. In: **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 114, p. 39-52, jan.-mar. 2011, p. 39-52.

RIBEIRO, Renato Janine. **A democracia**. 3ª ed. São Paulo: Publifolha, 2013.

SALLES, João Carlos. **Universidade pública e democracia**. São Paulo: Boitempo, 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo. “As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira”. **Revista Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.27, n.103, p. 271-290, abr./jun. 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo. “Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática”. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez., 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo; PIRES, Pierre André Garcia. “As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros”. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 65-87, mar./abr. 2018.

SCHWARTZ, Lilian. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. São Paulo: Companhia da Letras, 2019.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2016.