

# Discussão acerca da gestão universitária, da avaliação institucional como uma política de pessoal a partir do reconhecimento e da valorização do servidor da UNEB



**Euzebio Raimundo da Silva**

Graduado em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia. Pós-graduado em Gestão de Pessoas pela Faccinter de Curitiba. Mestrando em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB. Membro do Grupo de Pesquisa: Sociedade, Política e Conhecimento, na linha 02 – Estado, Democracia e Movimentos Sociais.

## RESUMO

Este artigo apresenta uma breve discussão acerca da gestão universitária e da avaliação institucional como um importante instrumento para a construção de uma política de pessoal que favoreça o reconhecimento e a valorização do servidor da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). No processo de gestão da universidade pública, a partir da Constituição Federal de 1988, os antigos métodos paternalistas e autoritários de tomada de decisão foram substituídos pela prática de métodos democráticos e participativos em que as pessoas passam a fiscalizar e tomar iniciativas através de grupos de múltipla atuação dentro e fora da universidade. Esse processo é um reconhecimento de que cada pessoa tem o direito de participar ativamente no desenvolvimento de sua comunidade, e não somente receber os benefícios do progresso. Trata-se de tomar parte nas decisões e no esforço para a sua realização, ou seja, em lugar de ser tratado como objeto das intenções paternalistas dos detentores do poder, cada um passa a ser reconhecido como sujeito e agente desse processo de desenvolvimento. Essa postura resguarda a instituição e dá mais transparência às suas decisões contra as pressões externas, criando condições de governabilidade.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Avaliação Institucional. Reconhecimento. Valorização.

## ABSTRACT

This article presents a brief discussion of university management and institutional assessment as an important tool for building a personal policy that favors the recognition and appreciation of the State University of Bahia (UNEB) server. In the process of management of public schools, from the Constitution of 1988, the old paternalistic and authoritarian methods of decision making have been replaced by the practice of democratic and participatory in which people come to inspect and take action methods through multiple groups activities inside and outside the university. This process is a recognition that each person has the right to actively participate in the development of their community and not only receive the benefits of progress. It is taking part in decisions and efforts for its realization and, instead of being treated as an object of paternalistic intentions of those in power, each shall be recognized as subject and agent of this developmental process. This approach protects the institution and gives more transparency to its decisions against external pressures, creating conditions for good governance.

**Keywords:** University Management. Institutional Assessment. Recognition. Measurement.

O Brasil está passando por um momento histórico singular em seu sistema educacional. A pressão do processo de globalização está começando a atingir setores que tradicionalmente permaneciam indiferentes, até mesmo imunes, ou que reagiam com mais relutância às rápidas mudanças na sociedade. Inclui-se neste segmento a educação (OLIVEIRA e PIMENTEL, 2010, p. 49), isso sem levar em consideração as alterações legais deflagradas pela nova LDB-Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e legislações que a sucederam.

É nesse sentido e com esse mesmo propósito que elas se dispõem a atender aos ditames da Lei de Diretrizes e Bases da Educação e aos demais instrumentos legais em vigor, quando na verdade deveriam objetivar ter um plano estratégico adequado às suas necessidades, dinamicamente desenvolvido ao longo de sua execução, o que o impossibilita, dessa forma, de abrigar atitudes neutras, fortalecendo o compromisso que cada Instituição de Ensino Superior deverá ter com o futuro.

Visando atender a esse compromisso surge, como uma valiosa ferramenta para a execução do planejamento, a avaliação, que se constitui em um instrumento de grande importância, por abrigar processos e caminhos de permanente compreensão e busca voltada à evolução e ao aperfeiçoamento das Instituições de Ensino Superior.

O preocupante neste cenário é que hoje, aparentemente, a maioria das Instituições de Ensino Superior parece não compreender a importância da avaliação institucional para a execução do plano estratégico e da geração de grandes estratégias institucionais, não apenas para cumprir a legislação vigente, mas principalmente como condição de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Mais grave ainda é que muitas delas não estão devidamente preocupadas, e, em alguns casos, devidamente capacitadas a desenvolver seu plano estratégico. Na realidade, as Instituições de Ensino Superior são extremamente eficientes na execução das tarefas rotineiras.

As operações acadêmicas, especialmente as de seu dia a dia, absorvem-nas a tal ponto que criam uma verdadeira inércia interna que as impede de fazer uso ou desenvolver sua capacidade de adaptar-se às mudanças do meio ambiente. Mais que isso, o foco contínuo nas operações diárias e nos resultados faz com que as mudanças nas metas, estratégias, ações e sistemas organizacionais apareçam muito mais como reações às crises do que ações de caráter proativo.

A UNEB, por sua natureza multicampi, possui vantagens comparativas e competitivas. A capilaridade de suas estruturas e a quantidade de pessoas que fazem parte de seu corpo acadêmico e profissional técnico-administrativo lhe possibilitam a efetivação de programas e ações que apontem saídas para o desenvolvimento sustentável de todo o Estado da Bahia, por meio do cumpri-

mento das funções que são inerentes a ela, tais como promover o ensino de qualidade, fortalecer a pesquisa, potencializar e expandir a extensão.

Para isso, é necessário fortalecer o seu papel de universidade pública, multicampi, inserida no contexto do desenvolvimento estadual, comprometida com os temas estratégicos voltados à sociedade baiana, nacional e mundial, na medida em que, extrapolando a sua função acadêmica, abarque a produção e a difusão do conhecimento mais universalizado.

Para o cumprimento de suas finalidades legais históricas e sociais, a UNEB necessita de instrumentos como a avaliação institucional, que promova uma análise substancial do cumprimento do seu planejamento estratégico, mediado obviamente pela ação dos sujeitos que a compõem, sejam eles: docentes, discentes e, principalmente, técnicos administrativos.

Segundo Costa (2004), além de subsidiar o processo de tomada de decisão, a avaliação institucional deve fornecer elementos que viabilizem a (re)elaboração do PDI e, também, do projeto pedagógico institucional (PPI). Marback Neto (2007, p. 188) corrobora com esse argumento quando afirma que "[...] a avaliação institucional é imprescindível porque, quando bem executada, fecha o círculo da gestão, constituindo seu princípio e fim".

Embora a gestão universitária e a avaliação institucional estejam intimamente relacionadas, especula-se que os entraves para a concretização das melhorias necessárias e, conseqüentemente, para o crescimento e o aperfeiçoamento das universidades a partir dos resultados do processo autoavaliativo, a eficácia da avaliação institucional para a gestão dessas instituições tenha "[...] sido muito baixo, em razão de que os relatórios muitas vezes têm o destino das gavetas e não são utilizados como instrumentos de gestão e de melhoramento pedagógico". (DIAS SOBRINHO, 2007, p. 15).

Assim como a gestão, a avaliação relaciona-se a todas as áreas de atuação do homem. Ambas são de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer instituição educativa, pois estão atreladas uma à outra no propósito de aperfeiçoar os processos internos e, daí, alcançar os objetivos institucionais.

Nesse sentido, Dias Sobrinho (2007, p. 15) afirma que "[...] a relação entre a avaliação e a gestão é de grande importância, pois estabelece aliança entre o conhecimento, a reflexão, a negociação de sentidos e a organização e operacionalização de práticas de caráter administrativo e pedagógico".

A avaliação das atividades realizadas por uma instituição implica, necessariamente, na análise coletiva dos resultados alcançados e na tomada de decisões sobre as medidas necessárias para solucionar as deficiências encontradas.

Esse processo avaliativo é parte constituinte e indispensável da gestão. Segundo Pereira (2001a), o processo de gestão deve ser estruturado com base

na lógica do processo decisório, sendo este último composto pela identificação, avaliação e escolha de alternativas.

Nas universidades, são os professores e os funcionários que, nos mais diversos níveis de responsabilidade, garantem o funcionamento e permitem o alcance dos objetivos. Em todos os investimentos realizados, são as pessoas que devem ser capazes de, tanto em época de progresso como em estado de crise, reverter situações aparentemente difíceis por meio de suas competências e da criatividade. As atividades dos atores institucionais são norteadas pela missão institucional.

Acredita-se que a gestão de pessoal deve considerar a especificidade da Instituição e do quadro funcional e incluir todas as categorias: professores, pesquisadores, técnicos e administradores como importantes e relevantes na busca do sucesso da instituição, visando a um tratamento igualitário no estabelecimento de normas, incentivos e no desenvolvimento profissional e pessoal desses colaboradores (GRILLO, 2001).

Muitas tentativas e métodos que promovam o eficaz desenvolvimento de pessoas em universidades foram desenvolvidos e devem ainda ter novos avanços, porque, em se tratando de organizações de ensino superior, o insumo básico é a inteligência, e as pessoas são, concomitantemente, matéria-prima e instrumento de produção intelectual. Portanto, o assunto e seus temas carecem de discussão pontual, com dirigentes e todos os demais envolvidos, sobre a realidade e a importância do trabalho do professor, dos servidores e de administradores, na busca de alinhamento dos objetivos institucionais com os objetivos das pessoas que dela fazem parte, alinhamento instituído por meio de um consistente programa de gestão de pessoas em universidades, em consonância com cada realidade.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, pode ser atribuído às pessoas que nelas trabalham, ou seja, que mantêm e conservam o *status quo* já existente; e são elas que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser.

A maneira pela qual os sujeitos que fazem parte da organização se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram as suas atividades, cuidam do público que busca a organização e tocam as ações da empresa, varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Por isso, o devido reconhecimento não é apenas uma cortesia que nós devemos às pessoas. “É uma necessidade humana vital” (HONNETH, p. 26). É nesse ponto que adotamos a discussão do papel que a avaliação institucional

tem no reconhecimento e valorização do técnico-administrativo da UNEB, por representar simbolicamente uma sistematização dessa teoria no desenvolvimento profissional do e para o servidor.

Em 1992, surgem duas obras que marcam a atual reformulação de uma teoria do reconhecimento: o ensaio “The Politics of Recognition”<sup>1</sup>, do canadense Charles Taylor (1994); e o livro “Luta por Reconhecimento”, do alemão Axel Honneth (2009). Taylor (1994) chama a atenção para a importância do conceito de reconhecimento para compreender uma série de conflitos e demandas do nosso mundo, como nos casos de movimentos nacionalistas, dos conflitos culturais e religiosos, das causas feministas, das minorias políticas. Sua tese é a de que nossa identidade é em parte formada pelo reconhecimento ou pela falta dele, e muitas vezes pelo reconhecimento errôneo (*misrecognition*) por parte dos outros. Assim, uma pessoa ou grupo de pessoas pode sofrer um dano real, uma distorção real, se as pessoas ou a sociedade em torno lhe espelharem em retorno uma imagem limitada, aviltante ou desprezível dela própria (TAYLOR, 2009, p. 25).

Honneth (2009), ao contrário de Taylor (1994), não simplesmente aplica uma definição acabada de reconhecimento aos fenômenos políticos, mas busca fundamentar solidamente, a partir dos escritos do jovem Hegel, a ideia de que é a luta por reconhecimento (e não a luta por autoconservação, como sustenta toda a filosofia social moderna, de matriz maquiaveliana-hobbesiana) que constitui, como diz o subtítulo de sua obra, a “gramática dos conflitos sociais” – uma gramática não utilitarista, mas moral. Este é o grande avanço teórico da obra de Honneth (2009): retirando da obra de Hegel todo elemento transcendental a partir de sua conjugação com a imanência da psicologia social de Georg H. Mead, Honneth constrói a hipótese fundamental de que a experiência do desrespeito (isto é, de não reconhecimento) “é a fonte emotiva e cognitiva de resistência social e de levantes coletivos” (HONNETH, 2009, p. 227).

As últimas contribuições significativas ao debate foram de Nancy Fraser (2003), filósofa política americana. A autora problematiza a diferença entre lutas por redistribuição e lutas por reconhecimento – aquelas motivadas pela desigualdade de classe social e estas pela subordinação de *status* –, considerando a luta por reconhecimento uma resposta genuinamente emancipatória para algumas questões de injustiça social, mas não para todas. Fraser (2003) propõe uma concepção de justiça que integre essas duas dimensões, ao que Honneth (2009) responde que o conceito de reconhecimento, se bem compreendido, já é capaz de acomodar as demandas por redistribuição econômica.

As idéias de Honneth e Taylor desencadearam um grande debate acerca da noção de *reconhecimento*, explicitando seu potencial para a compreensão de conflitos sociais e para uma renovação da teoria crítica. É importante

perceber, contudo, que as formulações originais desses autores vêm sendo confrontadas e atualizadas desde meados dos anos 1990.

Um dos aspectos mais controversos diz respeito à certa negligência teórica de Honneth e Taylor em relação às injustiças econômicas, cabendo citar, também, o temor de que as proposições deles reconduzam a visões de *identidades autênticas essencializadas* (TULLY, 2000; MARKELL, 2000; EMCKE, 2000; MCBRIDE, 2005).

Buscando construir um paradigma alternativo do *reconhecimento*, Nancy Fraser compartilha esse temor de que as proposições de Taylor e Honneth reconduzam a essencializações identitárias e sectarismos. No entanto, ela só sistematiza sua posição de forma clara e consistente depois de um longo percurso que a conduz de suas raízes neomarxistas ao campo da teoria crítica mais contemporânea.

Essa trajetória tem início em instigante ensaio, no qual Fraser (1997 [1995]) aponta que a justiça requer tanto a *redistribuição* como o *reconhecimento*. A redistribuição buscaria o fim do fator de diferenciação grupal, enquanto o reconhecimento estaria calcado naquilo que é particular a um grupo. Para Fraser (1997), isso gera uma *esquizofrenia filosófica*, já que as pessoas afetadas por injustiças materiais e culturais teriam que negar e afirmar sua especificidade ao mesmo tempo. Como alternativa, ela propõe um modelo de reconhecimento calcado na ideia weberiana de *status*. Nessa perspectiva, o não reconhecimento não é explicado em termos de depreciação da identidade, mas como subordinação social: “o que requer reconhecimento não é a identidade específica do grupo, mas o *status* de seus membros individuais como parceiros por completo na interação social” (FRASER, 1997, p. 113).

Assim, a análise do desrespeito adquire um objeto empiricamente palpável: *padrões institucionalizados de desvalorização cultural*, que constroem certas categorias de atores sociais como normativas e outras como inferiores. Nota-se que, sob esse viés, a luta por reconhecimento não procura a valorização de identidades, mas a superação da subordinação. Para tanto, faz-se necessário mudar valores e instituições reguladores de interações, o que varia em cada situação. O “modelo de *status* não está comprometido *a priori* com nenhum tipo de solução específica para o não reconhecimento” (FRASER, 1997, p. 113).

As soluções só podem ser elaboradas contextualmente. Fraser (2001; 2003) busca embasar filosoficamente esse projeto, ao propor uma guinada da *ética* para a *moral*. De acordo com a autora, a primeira remonta ao conceito hegeliano de *Sittlichkeit*<sup>2</sup> e diz respeito a valores historicamente configurados em horizontes específicos que não podem ser universalizáveis.

A *ética* trata do *bem viver*. Já a *moral* está calcada no conceito kantiano de *Moralität*<sup>3</sup> e se refere a questões de *justiça*, pautando-se pelo *correto* e não

2. Hegel denomina *Eticidade* (*Sittlichkeit*) a totalidade ética. “*Ética*” (*Sittlichkeit*), o que pretende retomar numa totalidade de ideal e real moral.

3. *Moralidade*.

pelo *bom*. As normas da justiça seriam, para Fraser, universalmente vinculantes, não sendo tão contingentes como as da ética. Ao mover-se nessa direção, a autora nega a perspectiva defendida por Honneth e Taylor de que o reconhecimento seria uma questão de autorrealização. Assim, ela “liberta a força normativa de reivindicações de reconhecimento da dependência direta de um horizonte substantivo específico de valor” (FRASER, 2001, p. 25). De acordo com ela, essa guinada teria quatro consequências imediatas.

Em *primeiro* lugar, não se opta por uma concepção específica de *bem* em detrimento de outras: “o modelo de *status* é deontológico e não-sectário” (FRASER, 2003, p. 30). Em *segundo* lugar, o problema do desrespeito é situado em relações sociais e não em estruturas internas dos sujeitos, o que poderia culpabilizar as vítimas pela absorção da opressão, ou levar à prática autoritária de policiamento de valores. Em *terceiro* lugar, ela “evita a visão de que todos têm igual direito à estima social” (FRASER, 2003, p. 32).

De modo diferente ao de Honneth, ela afirma que é preciso que todos possam buscar estima. A *quarta* consequência diz respeito à questão que motivou Fraser a construir todo o seu modelo: a guinada moral resolve a *esquizofrenia filosófica* causada por tentativas de atrelar as lógicas da redistribuição e do reconhecimento.

Segundo Fraser, trata-se de duas *dimensões* da justiça, cuja integração não pode se dar pela redução de uma a outra. Uma vez que o objetivo é remover impedimentos à formação de relações simétricas, é possível pensar o imbricamento de ambas as lutas.

A questão distributiva – que, curiosamente, ela atribui à tradição liberal em sua preocupação com as condições para a liberdade, e não a Marx – alicerça as *condições objetivas* para a realização da *paridade de participação*. Os recursos materiais devem assegurar independência e voz aos participantes da interação social. Já a questão do reconhecimento estaria no cerne das *condições intersubjetivas* da paridade. “Padrões institucionalizados de valor cultural devem expressar igual respeito a todos os participantes e garantir oportunidades iguais para a obtenção da estima” (FRASER, 2003, p. 36).

A chave da guinada de Fraser está, portanto, na ideia de *paridade de participação*. Este seria o padrão normativo que deveria reger tanto as lutas sociais como as análises de tais conflitos, e não a noção de autorrealização propagada por Taylor e Honneth. A visão desses autores permitiria, segundo ela, a valorização de identidades opressoras, por exemplo.

No modelo de Fraser, só são justificáveis as reivindicações de reconhecimento que sejam moralmente vinculantes, fomentando a *paridade de participação*, sem gerar formas alternativas de subordinação. Como já dito, isso varia em cada situação; não sendo possível, por exemplo, predefinir se o reconhecimento deve se dirigir às especificidades de um grupo ou à consideração de

uma humanidade comum. O importante é que as próprias pessoas afetadas participem, em processos dialógicos, da construção de soluções para superar quadros de subordinação.

Em sua proposta de uma teoria política, Fraser (2003) busca pensar os requisitos mínimos que tais soluções deveriam respeitar para atender para as duas dimensões da justiça. Ela sugere que é preciso pensar nos “efeitos colaterais” dos “remédios” adotados, levando-se em conta que, muitas vezes, soluções de um problema desencadeiam outros. Ela defende, uma vez mais, que soluções transformativas (preocupadas com as raízes dos problemas) tendem a ser mais eficazes e aptas a conciliar a dimensão econômica e a cultural.

Mas, como nem sempre essas soluções são exequíveis ou desejadas, pode-se pensar em *reformas não reformistas*: mudanças mais pontuais, capazes de gerar efeitos profundamente transformadores a longo prazo. Ela assinala, ainda, a importância de que decisões sejam revisáveis, bem como do uso cruzado de soluções que, endereçadas a uma das dimensões da justiça, resolvam problemas da outra.

## Conclusão

Este artigo apresentou uma breve discussão acerca da gestão universitária e da avaliação institucional como um importante instrumento para a construção de uma política de pessoal que favoreça o reconhecimento e a valorização do servidor da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Vale destacar, entretanto, que a avaliação institucional torna-se um tema complexo na medida em que está inserido num contexto assim também caracterizado, como é o da educação superior. Há uma série de dificuldades e contradições que envolvem o tema, tanto de caráter epistemológico, quanto político, técnico e ético, entre outros (DIAS SOBRINHO, 2005).

Assim, compreendemos que se apresenta como desejo infrene e urgente o surgimento de mecanismos de estímulo ou motivação que resultem no reconhecimento e na valorização daqueles que executam a atividade-meio com seriedade, produtividade e competência. Isto permitiu-nos trazer a lume, a partir da teoria do reconhecimento, como os servidores da UNEB carecem de alguma ação ou de um olhar mais detido sobre sua importância e papel dentro da instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Terezinha Otaviana Dantas da. Avaliação institucional: uma ferramenta para o sucesso da instituição educacional. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 38-50.

DIAS SOBRINHO, José. Prefácio. In: MARBACK NETO, Guilherme. *Avaliação: instrumento de gestão universitária*. Vila Velha, ES: Hoper, 2007, p. 11-16.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação como instrumento da formação cidadã e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ética-epistemologia da avaliação. In: RISTOFF, Dilvo Ilvo (Org.). *Avaliação participativa: perspectivas e debates*. Brasília: INEP, 2005. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr.-jun. 2005. SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de; ALPERSTEDT, Graziela Dias. *Avaliação*. Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 153-168, mar. 2008.

EMCKE, C. 2000. Between Choice and Coercion : Identities, Injuries, and Different Forms of Recognition. *Constellations*. Oxford, v. 7, n. 4, p. 483-495, Dec.

FRASER, N. 1997 [1995]. From Distribution to Recognition? Dilemmas of Justice in a "Postsocialist" Age. In: \_\_\_\_\_. *Justice Interruptus: Critical Reflections on the "Postsocialist" Condition*. London: Routledge.

FRASER, Nancy; HONNETH, Axel. Redistribution or recognition?: a political-philosophical exchange. London: Verso, 2003. In: VALENTE, Júlia Leite; CAUX, Luiz Philipe De. *Programa Polos de Cidadania*. Faculdade de Direito. UFMG, p. 1-3.

GRILLO, A. N. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: *Liderança e administração na Universidade*. Florianópolis: OEA - UFSC, 1986. p. 93-105.

HONNETH, A. Patologias da Liberdade individual. O diagnóstico hegeliano da época e o presente. Tradução Luis Repa. *Novos Estudos CEBRAP*, n. 66 jul/2003, p. 77-90.

HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. 2 ed. São Paulo: Ed. 34, 2009.

MCBRIDE, C. Deliberative Democracy and the Politics of Recognition. **Political Studies**, Oxford, v. 53, n. 3, p. 497-515, Oct. 2005.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação**: instrumento de gestão universitária. Vila Velha: Hoper, 2007.

MARKELL, P. The Recognition of Politics: a Comment on Emcke and Tully. **Constellations**, Oxford, v. 7, n. 4, p. 496-506, Dec. 2000.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

\_\_\_\_\_. Avaliação de resultados e desempenho. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 6 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. **A universidade no século XXI**; para uma reforma democrática e emancipação da universidade. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: **Pela mão de Alice**: O social e o político na pós-modernidade. 10 ed. São Paulo: Ed.Cortez 2005, p.187-233.

TAYLOR, Charles. The politics of recognition. In: GUTMANN, Amy (Ed.). **Multiculturalism: Examining the politics of recognition**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 25-73. In: MAZZOTTI, Alda Judith Alves. **Revista Múltiplas Leituras**, v.1, n. 1, p. 18-43, jan./jun. 2008.