

Serviço social e gestão de unidades acadêmicas na perspectiva da gestão democrática

Social work and the management of academic units from the perspective of democratic management

Francine Helfreich Coutinho dos Santos*  

Resumo: O texto versa sobre os desafios colocados na gestão de unidades acadêmicas, subjacente à experiência na direção da Escola de Serviço Social de uma Universidade Pública, onde se problematiza os dilemas e estratégias construídos para a realização da gestão democrática que reitera a defesa da universidade pública ancorada, ainda, no projeto ético político do Serviço Social. Em tempos autoritários, onde o produtivismo atravessa a lógica da universidade, ainda assim encontram-se formas de gerir sobre outros prismas, conforme se conclui no artigo. Do ponto de vista metodológico, a produção é oriunda de uma experiência concreta no período de 2017 a 2021 que se articula com a revisão bibliográfica e se fundamenta na perspectiva crítica, dialogando com autores do campo marxista.

Palavras-chaves: Serviço social; Universidade pública; Gestão democrática.

Abstract: The text deals with the challenges posed by the management of academic units, based on the experience of running the School of Social Work which problematises the dilemmas and strategies built to achieve democratic management that reiterates the defence of the public university, anchored in the ethical and political project of Social Work. In authoritarian times where productivism permeates the logic of the university, there are still ways of managing from other perspectives, as the article concludes. From a methodological point of view, the production comes from participant research that is articulated with a bibliographical review and is based on a critical perspective that dialogues with authors from the Marxist field.

Keywords: Social work; Public university; Democratic management.

Introdução

Os elementos apresentados neste artigo foram sedimentados ao longo do processo em que ocupava a função de diretora de unidade acadêmica. Portanto, esse texto versa sobre reflexões e desafios postos na gestão subjacente à experiência recente, mais precisamente no período entre 2017-2021, na direção de uma Unidade Formativa Acadêmica (UFA).

* Universidade Federal Fluminense. E-mail: francinesantos@yahoo.com.br

Embora a administração universitária, em sua elaboração teórica e prática, venha sendo construída ao longo dos anos a partir da contribuição de diferentes gestores e pesquisadores; de forma genérica, as formulações frequentemente estão fundamentadas em lógicas gerenciais que passam ao largo do debate da democracia e da efetiva participação reivindicadas por movimentos e entidades da Educação.¹ Os gestores e estudiosos da área de distintas instituições e de diferentes países, que abordam a temática sobre as organizações de educação superior, apoiam-se substantivamente em questões que vinculam a “missão” das Instituições Federais de Ensino (IFE), que nem sempre se coadunam com a perspectiva de construção de uma educação omnilateral², nos termos apontados por Gramsci (2006).

Nas distintas experiências de administração/gestão³ de forma democrática, é consensual o quão essa tarefa é complexa, sejam experiências de gestão ou “autogestão”. Em se tratando de gestão no serviço público, nos deparamos ainda com a questão do “desfinanciamento” das políticas sociais, da burocratização dos serviços, da dificuldade de “gerir” pessoas, da precariedade das condições de trabalho e, ainda, da falta de reajustes salariais, o que torna ainda mais difícil administrar esses espaços.

Compreendendo que as atividades docentes sofreram uma multiplicidade de mudanças nos últimos anos, as quais se expressam no produtivismo científico, na mercantilização da educação e na intensificação do trabalho docente, pretende-se, através de uma revisão de literatura e da experiência concreta, vide a vivência como diretora em uma Unidade Acadêmica Formativa (UFA), problematizar os desafios, dilemas e estratégias construídas para a realização da gestão numa perspectiva que dialoga com a defesa da universidade pública. Portanto, a experiência em tela se dispôs a balizar suas ações na cultura crítica do Serviço Social brasileiro, o qual vem construindo a resistência da ação política e propondo a reflexão do agir ético-político, ancorado nos princípios e valores do Projeto ético-político que a profissão concebeu, bem como nos valores do movimento docente de ensino superior, tal como o Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES-SN) forja suas ações.

Para tanto, partimos do entendimento de que os desafios começam na formação, já que a baixa inserção profissional nos espaços de gestão se reflete tanto nas disciplinas quanto nos

¹ Para um exemplo de concepção distinta da qual esse texto se remete ver: Melo, Pedro Antônio de Melo; Meyer, Bernardo. *Administração Universitária em Tempos de Mudança: Novos Rumos e Desafios*. Curitiba: Apris, 2021. Ou ver os anais do CIGU – Colóquio internacional de gestão universitária organizado pelo INPEAU/ UFSC.

² A educação omnilateral se refere a concepção de uma formação humana integral, que abarque todas as dimensões do desenvolvimento do indivíduo, que se contrapõe a superar a visão limitada e fragmentada do trabalho e da educação sob o capitalismo, onde os indivíduos sociais sejam capazes de atuar de forma crítica e criativa em todas as esferas da vida social.

³ Usaremos Gestão como sinônimo de Administração.

estágios supervisionados, de modo que os estudantes se formam com pouquíssimo contato com este universo. Além do mais, toda a lógica mercantil que reverbera na universidade afasta gradativamente os docentes do anseio do universo da gestão, já que este espaço dificulta o cotidiano do exercício das atividades docentes.

Dentro deste liame, o texto se divide em dois momentos que estão relacionados entre si, a saber: o primeiro, em que trataremos do debate do trabalho de gestão realizado por assistentes sociais, considerando as concepções distintas que moldam as práticas com ênfase naquelas que dialogam com o projeto ético-político da profissão; e o segundo, em que situaremos o trabalho docente na experiência à frente da Direção de uma unidade formativa, problematizando os desafios e pontuando a dimensão política da experiência.

Do ponto de vista metodológico, o artigo parte de estudos bibliográficos, utilizando autores que se vinculam ao debate do ensino superior brasileiro, ao trabalho profissional e que dialogam com o campo da gestão democrática. Além disso, a observação participante constitui-se como elemento metodológico já que, mediante a experiência vivenciada, desenvolvemos alguns processos analíticos necessários e subjacentes ao debate da questão política e administrativa que atravessa o trabalho profissional no espaço da gestão.

O trabalho de gestão realizado por assistentes sociais, sua concepção e o projeto ético-político.

949

O trabalho de assistentes sociais na gestão de unidades formativas está previsto nas atribuições privativas desses profissionais, conforme consta no inciso VII do artigo 5º da Lei n.º 8.662, de 7 de junho de 1993, o qual dispõe: “VII – dirigir e coordenar Unidades de Ensino e Cursos de Serviço Social, de graduação e pós-graduação; (CRESS 7ª Região, 2000, p. 33-4)”.

Trata-se de uma atividade de caráter predominantemente político, que, no caso das universidades públicas, pressupõe ainda o diálogo com um conjunto de legislações de ordem administrativa, o que exige do profissional não apenas conhecimentos teóricos, mas também habilidade política, capacidade de liderança e de administração.

Sabe-se que o debate sobre as instituições e o Serviço Social tem se configurado como um recurso didático-pedagógico fundamental na formação profissional de assistentes sociais, conforme Dahmer (2022) nos aponta. Contudo, a particularidade da gestão é atribuição pouco discutida no âmbito da categoria profissional. O lugar da gestão ainda é um espaço sócio-ocupacional pouco debatido e pouco explorado nos meandros da profissão, mas que se adequa à dinâmica da profissão, à medida que esta se modifica e se renova no tempo, bem como ao passo em que a mesma se posiciona criticamente no cenário acadêmico e político.

Embora o conjunto Conselho Federal de Serviço Social/Conselho Regional de Serviço Social (CFESS/CRESS) venha gradativamente lançando luz sobre esta temática, ainda precisamos avançar no amadurecimento das questões que atravessam o exercício profissional no âmbito da gestão. O CRESS/RJ, em 2023, lançou um número da revista *Práxis* (107) que versa sobre o tema⁴, e o conjunto CFESS/CRESS lançou, há alguns anos, alguns documentos, embora tenha enfatizado apenas o âmbito da saúde, a saber: *O Serviço Social em hospitais: orientações básicas* (CRESS, 2003) e *Parâmetros para atuação de Assistentes Sociais na Saúde* (CFESS, 2010), em que se problematizou o significado social das experiências das chefias.

Em geral, as experiências em gestão de unidades formativas nas universidades públicas decorrem de processos eleitorais, em que, através de consulta pública que envolve toda a comunidade acadêmica (professores, funcionários e estudantes), se elegem chapas, geralmente compostas por diretor e vice-diretor. Ocorre que, mesmo que a formação profissional ofereça os conteúdos para o desenvolvimento dessa função, são inúmeros os desafios que o cotidiano revela, a começar pelo excesso de demandas administrativas até a necessária habilidade política no trato com as reitorias e com os servidores públicos e, principalmente, a indispensável atenção às determinações oriundas da conjuntura nacional, que incidem, enfaticamente, na política educacional de ensino superior e moldam o cotidiano acadêmico.

De acordo com o texto das Diretrizes Curriculares da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social (ABEPSS) de 1996, é no Núcleo de Fundamentos da Formação Sócio-Histórica da Sociedade Brasileira que se encontra o debate sobre os modelos de gestão, assim como são nas disciplinas de Políticas Sociais e na disciplina de Administração e Planejamento em Serviço Social que aparecem os principais conteúdos para o exercício profissional, a saber: (1) Política Social: As teorias explicativas da constituição e desenvolvimento das políticas sociais. A questão social e desenvolvimento do sistema brasileiro de proteção social. Formulação e gestão das políticas sociais. (...) (ABESS, 1996, p. 18); (2) Administração e Planejamento em Serviço Social: As teorias organizacionais e os modelos gerenciais na organização do trabalho e nas políticas sociais; (3) Planejamento e gestão de serviços nas diversas áreas sociais. (4) Elaboração, coordenação e execução de programas e projetos na área de Serviço Social (ABESS, 1996, p. 18).

Embora não tenhamos uma precisão numérica quanto aos profissionais que ocupam cargos de gestão, ou melhor, cargos de direção de unidades, compartilhamos as reflexões de Almeida (2009) ao problematizar a importância das funções desempenhadas pelas assistentes

⁴ Para mais informações ver Revista *PRAXIS*, n. 107, ano 2023 - CRESS/RJ, com uma interessante entrevista da assistente social e gestora, Dra. Gleyce Figueiredo.

sociais vinculadas ao magistério, à direção de unidades formadoras e à supervisão de estágio. Sobre o assunto, o autor nos diz que:

Ocupam um lugar de destaque tanto no âmbito da produção de conhecimentos e da proposição dos perfis e projetos profissionais que orientam a formação de novos assistentes sociais como na reprodução de determinadas práticas, valores e modos de relacionamento com as expressões da questão social e suas formas de enfrentamento. Constituem desse modo, funções importantes na dinâmica de produção do Serviço Social como uma instituição que se modifica, se renova e se posiciona no cenário acadêmico e político, como também na objetivação das próprias condições e processos institucionais necessários à continuidade da profissão (Almeida, 2009, p. 629).

Contudo, mesmo que consensual a sua importância, temos aqui um espaço repleto de contradições, desafios e intempéries. Embora exista todo um discurso acerca da importância da gestão na educação, esse debate não foi consolidado no âmbito da profissão: nem sobre “gestão” propriamente dita e nem mesmo em aportes teóricos que subsidiam as práticas nesses espaços. Uma recente pesquisa utilizando diferentes Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) de cursos de Serviço Social no país revelou a resistência em se reconhecer a atribuição da gestão no âmbito do trabalho de assistentes sociais.⁵

Nas análises da pesquisa de Benevides (2017), tal questão se justificaria por dois motivos: o primeiro diz respeito ao desconhecimento dos conteúdos sobre gestão, conforme apresentado nas Diretrizes Curriculares; o segundo consiste na questão de caráter ideológico que permeia a compreensão das finalidades da gestão no Serviço Social, como se a gestão reproduzisse de forma automática a lógica capitalista, fato que interfere diretamente no reconhecimento da gestão como atividade inerente ao trabalho de assistentes sociais, incluída no rol das competências desses profissionais, e como instrumento de trabalho no cotidiano.

Para Benevides (2017), a resistência em reconhecer a gestão no Serviço Social está ligada a questões ideológicas, sob as quais se resume a gestão apenas a estratégia e instrumento de reprodução das relações sociais capitalistas, a partir da perspectiva da dominação de classes. Tal posicionamento, sob a ótica da pesquisa realizada, tende a contribuir para a negação da gestão no Serviço Social. De fato, em uma sociedade cindida em classes sociais, “a determinação principal da administração capitalista é mediar a produção da mais-valia e viabilizar a dominação fundante do capitalismo, seja na esfera da produção ou no âmbito da reprodução social” (Benevides, 2017, p. 70). Conforme Vítor Paro (2012, p. 60),

No processo de produção capitalista, o comando está nas mãos dos proprietários dos meios de produção. Esse comando se reflete na superestrutura política, jurídica, e ideológica, que se organiza com vistas ao domínio da classe capitalista, detentora do poder econômico, sobre o restante

⁵ Para mais informações ver Benevides e Lima (2023).

da população. A administração, ou a utilização racional de recursos para realização de fins, adquire, na sociedade capitalista, como não podia deixar de ter, características próprias, advindas dessa situação de domínio.

Entretanto, o caráter contraditório das relações sociais também possibilita que relações “contra-hegemônicas” possam ser forjadas mediante a construção de processos democráticos, já que a sociedade não é estática e está sendo construída por sujeitos que possuem finalidades em suas ações, e podem realizá-las com objetivos emancipatórios e progressistas. Nesse sentido, ainda de acordo com o mesmo autor, a atividade administrativa é “[...] compatível tanto com um projeto revolucionário, de superação da estrutura social vigente, quanto com forças conservadoras interessadas em manter a estrutura [...]” (Paro 2012, p. 43).

De fato, o estudo da temática ainda é incipiente, ao passo que é necessário. Na atualidade, as experiências de gestão democráticas vêm sendo apropriadas por uma racionalidade que enfatiza os modelos de gestão com finalidade de alavancar o processo de produção de valor, se aproximado de uma linha de atuação que pouco tem de democrática em suas práticas. Tal apropriação “semântica” possibilita que tanto gestões centrais de universidades quanto movimentos sociais da educação levistem a mesma bandeira, num primeiro momento, mas a oposição de suas respectivas ações, interesses e perspectivas acaba por serem revelada.⁶

Dito isto, compreendendo a administração como uma ciência, e sistematizando o conhecimento obtido por meio de uma racionalidade instrumental, é sabido que historicamente o tipo de racionalidade hegemônica nas formas de administrar e fazer gestão coincide com o desenvolvimento das forças produtivas, o que nos demanda tratar aqui, mesmo que de forma breve, as diferenças na maneira de se fazer gestão, para que possamos chegar à forma que reivindicamos e alinhamos nossa experiência empírica.

Embora neste estudo não pretendamos nos debruçar sobre a Teoria Geral da Administração, e muito menos sobre os modelos gerenciais que orientam a gestão do trabalho nas políticas sociais e nos espaços sócio-ocupacionais do assistente social no âmbito da Administração Pública, cabe-nos recorrer a algumas características sobre as formas de gestão mais comumente estudadas. As reflexões realizadas sobre a administração construídas por Paro (2012) concebem a gestão como atividade exclusivamente humana. O autor atenta que nos diferentes modos de organização social a atividade administrativa esteve presente por ser determinante na vida em sociedade.

⁶ Para citar aqui as distinções de compreensão sobre o conceito, vale destaque às produções dos intelectuais Liberais como Alexis Tocqueville, Jean-Jean Jacques Rousseau e adeptos ao socialismo democrático como Rosa Luxemburgo, Antônio Gramsci, Poulantzas, entre outros.

Paro (2012, p. 25) aponta que é possível captar os elementos que em sua existência concreta são determinações históricas e características de um dado modo de produção. Compreende atividade administrativa em seu sentido amplo, independentemente de qualquer tipo de sociedade, afirmando que a administração “[...] é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2012, p. 25). Ou seja, ele quer dizer que somente o homem é capaz de exercer o trabalho, em seu sentido mais geral e abstrato, como “atividade orientada a um fim” (Marx, 1983, p. 150).

Dentro dessa compreensão, é possível afirmar que tanto a modalidade de gestão administrativa, quanto a modalidade de gestão capitalista e a modalidade burocrática situam-se no mesmo lado, isto é, no mesmo campo teórico, visto que a administração apresenta uma perspectiva funcional da gestão, compreendendo-a como atividade científica a partir da ciência moderna e, portanto, entorpecida pela racionalidade instrumental que, por sua vez, é conveniente ao desenvolvimento e avanço do capitalismo.

Nessa esteira argumentativa, a administração é reconhecida como prática científica a partir do advento da Revolução Industrial e seus consectários. Contudo, a perspectiva administrativa capitalista, que representa a racionalização do pensamento administrativo burguês, “manifesta-se na passagem do capitalismo comercial para sua fase industrial” (Braverman, 1977, p. 61). Ela nasce do processo de criação da gerência capitalista enquanto estratégia de ampliação de lucros e, concomitantemente, do desenvolvimento do controle do processo produtivo e de trabalho do controle sobre os trabalhadores, contribuindo, sobremaneira, para a conformação das relações sociais, que reproduzem a lógica de exploração da classe trabalhadora.

No que tange à perspectiva burocrática de gestão, esta se sustenta nos fundamentos da burocracia estudados por Max Weber (1864-1920). O alemão entende que a burocracia seria um tipo de poder situado na mesma categoria do patriarcalismo, patrimonialismo e feudalismo, e que versa sobre uma configuração de relação social da sociedade moderna, inevitável no âmbito do Estado, e condição sem a qual o mesmo não pode existir.

A administração burocrática “estrutura-se na racionalidade formal-legal” que se expressa na legalidade das normas, dos regulamentos e da divisão do trabalho, formalismo, previsibilidade, impessoalidade, hierarquia, padronização, competência técnica, profissionalização e especialização da administração para buscar meios racionais e legais, em alinhamento aos objetivos e características institucionais, visando promover o pleno funcionamento da organização/instituição.

Em síntese, esta concepção consiste no processo de gerenciamento dos objetivos organizacionais a partir da racionalidade técnica e instrumental. Em tal condição, o foco está direcionado para o afiançamento da adequação dos meios aos fins determinados, sempre com a finalidade de garantir a máxima eficiência na realização dos objetivos das instituições, seja no campo da produção ou da reprodução social. Desse modo, na sociedade capitalista, tende-se a promover processos administrativos que viabilizem as finalidades do capital, a produção, acumulação e apropriação privada da riqueza produzida.

Ressalta-se, ainda, que as formulações elaboradas por Frederick Taylor, Henry Ford e Taiichi Ohno nem sempre foram implementadas de igual modo. Elas apresentaram variações relacionadas aos distintos territórios e à forma das mobilizações de resistência dos trabalhadores organizados. Assim sendo, podemos depreender que as perspectivas de gestão administrativa, capitalista e burocrática encontram-se em um mesmo “campo” ideológico e político, em que prevalece o interesse do grande Capital.

No lado oposto, a perspectiva de gestão democrática e emancipadora vêm sendo estudada por autores, especialmente, por Vitor Paro (2012), que é uma referência para os estudiosos da área da educação, sobretudo para aqueles que estudam a gestão da educação básica. O autor tem como eixo o ser humano. Em sua visão ontológica, na gestão democrática e emancipadora, o ser humano não é concebido como recurso, mas como fim da atividade administrativa, isto porque “considerar o homem como fim, implica em tê-lo como sujeito e não como objeto no processo em que se busca a realização de objetivos” (Paro, 2012, p. 32).

E para ampliar o debate - já que vivemos em uma sociedade complexa e dinâmica -, temos ainda a gestão social e suas variações, quais sejam: gerência social, gerência de programas sociais, gestão de políticas sociais, que vem se constituindo como espaço de trabalho profissional. Segundo Filho (2009, s/p) “o termo gestão social, portanto, ganha relevância numa conjuntura hegemonizada pelo pensamento neoliberal. Dessa forma, incorpora critérios economicistas de mercado para redefinir o formato de gestão pública para a área social”. Ou seja, trata-se de uma modalidade de gestão que, em certa medida, encontra algum espaço para ações contra hegemônicas, mas cujo termo e sentidos estão em disputa.

Em consonância com Iamamoto (2019), nós, assistentes sociais brasileiras(os), vimos construindo, coletivamente, há quarenta anos um projeto ético-político profissional, o qual é,

fundado nos valores maiores da liberdade, da igualdade, da democracia, dos direitos humanos e sociais com opção privilegiada pelos interesses do conjunto dos trabalhadores. Tais princípios éticos, indissociáveis da “grande política” em termos gramscianos, imprimem nortes ao trabalho de assistentes sociais brasileiros e reverberam nos requisitos acadêmicos, técnicos e políticos à sua condução, envolvendo o zelo pela qualidade dos serviços

prestados e a identificação com os interesses das classes subalternas. (Iamamoto, 2019, p. 3)

Pode-se dizer, dessa forma, que na elaboração expressa do projeto profissional, há o reconhecimento do conceito e das práticas de gestão que tenham como horizonte a construção de uma nova ordem societária. Isto porque não é possível pensar em uma sociedade isenta de formas de dominação, desconsiderando uma perspectiva de gestão que parta dos interesses coletivos das classes subalternas.

Paro (2012, p. 24-25) afirma que

situar a administração em uma perspectiva democrática e emancipatória, com fins para a transformação da sociedade, implica uma dimensão ético-finalística, que tenha por objetivo atender aos interesses coletivos da classe trabalhadora.” Suas reflexões nos permitem fazer um paralelo de um dos princípios do nosso código de ética, qual seja, “a defesa do aprofundamento da democracia” [...] com o horizonte da “socialização da participação política e da riqueza socialmente produzida.

Considerando os tempos recentes, nunca foi tão importante reivindicar a democracia dentro e fora da Universidade.⁷ A isto se deve o fato de que, recentemente, o Brasil e vários países passaram por experiências marcadas pelo ultraneoliberalismo, onde governos de direita com características autoritárias e fascistas reiteram o corte de direitos e de garantias e a lateralização da educação pública.

Neste sentido, a concepção de gestão democrática e emancipadora se propõe a “efetivar e ampliar o acesso da classe trabalhadora aos direitos historicamente conquistados” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 72), sendo, pois, especialmente necessária nos tempos em que vivemos.

O ataque à autonomia universitária - direito conquistado através da Constituição Federal de 1988 - tornou-se fato comum no governo Bolsonaro (2019-2022). Durante o seu mandato, 55 universidades fizeram consultas às suas comunidades acadêmicas e formaram listas tríplexes para viabilizar seus respectivos processos eleitorais. Contudo, foram percebidos 28 episódios de intervenção do governo nesses processos, o que significa dizer que ferir a democracia foi fato comum naquele governo, contrariando frontalmente as diretrizes construídas pelo ANDES-SN. No que se refere ao debate sobre democracia interna, o referido Sindicato assimilou ao longo dos anos que:

a democracia é indispensável para a universidade cumprir sua função social, mas que isso não será suficiente se o trabalho acadêmico não se referenciar na própria sociedade e em políticas públicas efetivamente populares para a

⁷ Democracia aqui entendida como “presença efetiva das condições sociais e institucionais que possibilitam ao conjunto dos cidadãos a participação ativa na formação do governo e, em consequência, no controle da vida social” (Coutinho, 1997, p. 145).

educação (ANDES, 1981, p. 26).

Neste contexto, a gestão democrática se caracteriza não só por uma dimensão ideopolítica, mas também pela sua dimensão ético-política, pois prioriza escolhas e decisões na condução do processo de trabalho que visam alcançar os fins ou interesses dos sujeitos numa direção que se coadunem aos coletivos. No caso, o viés democrático e emancipador da gestão busca “sempre aproximar estas finalidades a um processo que amplie e universalize as condições de vida das classes subalternas atingidas pelas ações da organização” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 74).

Tratando-se da especificidade da área de conhecimento, conforme é sabido, o Serviço Social é uma das poucas profissões que, em suas organizações e posicionamentos ético-políticos, se coaduna com valores e princípios humanizadores, que apontam para a superação dessa estrutura social posta e, por conseguinte, para a contraposição de toda forma de exploração e opressão, bem como que reitera democracia e liberdade como valores centrais. Daí a necessidade de dialogar com concepções de gestão que partilhem dos mesmos princípios, mesmo que saibamos que a democracia propriamente dita é inviável no capitalismo, já que a “concepção conservadora, mais identificada com o senso comum educacional, advoga métodos e princípios idênticos aos aplicados na administração empresarial” (Paro, 2010, p. 763) cooptando sutilmente corações e mentes.

Nos últimos anos, a conjuntura brasileira nos exigiu, diante da correlação de forças, a intensificação da pauta social e da defesa da democracia. Perseguir a democracia tornou-se tarefa central daqueles que acreditam que outro mundo é possível. E, em alinhamento com uma das obras mais polêmicas e importantes de Coutinho (1980), a “renovação democrática do conjunto da vida nacional” não pode ser vista como um elemento tático, mas sim como “conteúdo estratégico” da revolução.

O trabalho docente e os desafios da atuação de assistentes sociais na gestão acadêmica – a experiência em tela

Conforme já mencionado, a experiência em questão teve início em 2017 com uma proposta explícita de concepção de universidade norteadas por princípios democráticos, que foi apresentada no programa da chapa intitulada “Seguindo na Luta: por uma gestão democrática em defesa da universidade pública para a direção da Escola de Serviço Social de Niterói – Gestão 2017-2021”.

Esta proposta significou, no âmbito da escola de Serviço Social, não apenas um passo importante na abertura de diálogo com diferentes grupos que compõem o quadro docente, como

também uma nova configuração na relação com os gestores da administração central da reitoria, a qual, também à época, sofreu mudanças, favorecendo, assim, a construção de relações de cooperação, em meio a um cotidiano marcado pela permanente interlocução com a comunidade interna.⁸

Todavia, o cenário que se abriu no período, com o governo de Jair Messias Bolsonaro (2017-2022) e a crise sanitária decorrente da Pandemia de Covid-19, repercutiu de forma singular na gestão da Universidade. Trata-se de um período atravessado por todas as intempéries da Covid-19 e por uma democracia frágil e ameaçada. Agregado a isto, o governo expressou um descaso total com as mais de 700 mil vidas perdidas no país. De forma similar, manifestou seu desprezo pela vida de crianças, adultos e profissionais da educação, ao tentar, reiteradas vezes, aprovar medidas de retorno às aulas presenciais sem as mínimas condições sanitárias devidas ao contexto pandêmico (Helfreich *et al.*, 2021).

O período da experiência significou uma profunda regressão de conquistas civilizatórias. No que tange às políticas educacionais, o governo federal impôs uma série de cortes para a educação pública, embora alguns já houvessem iniciado a supressão de verbas antes mesmo da sua gestão, principalmente, após a aprovação da Emenda Constitucional n.º 95/2016, que versa sobre teto de gastos do orçamento federal, o qual veda novos investimentos para as áreas que asseguram direitos sociais, como educação, assistência social e saúde.

Imperioso destacar que, durante o governo Bolsonaro, a produção do conhecimento e a universidade pública foram caracterizados da pior forma possível nos diversos pronunciamentos do presidente e de outras figuras importantes do governo. Estes trouxeram sérias implicações para a universidade, desencadeando um dos piores momentos da quadra histórica.⁹

Sua proposta para a educação superior pública, expressa no fracassado projeto “Future-se”¹⁰, veio acompanhada de uma intensa perseguição a professores e estudantes comprometidos com a pesquisa científica e com a construção do pensamento crítico, mediante a ameaça aos mesmos e às organizações estudantis e sindicais. Significativos foram os prejuízos às

⁸ No início da gestão tínhamos na reitoria o professor Sidney Mello (2014-2018), muito conhecido pela sua ausência e esvaziamento dos Conselhos Universitários e, também, pela indiferença com o movimento docente e as pautas dos setores progressistas da universidade. No período de sua gestão, ocorreu uma greve de aproximadamente 3 meses de duração, e o mesmo não recebeu o Comando de Greve, o que reforçou as marcas negativas deixadas na sua relação com a comunidade acadêmica.

⁹ Cabe salientar que, contraditoriamente, o reitor embora tenha apresentado as contas da universidade, expondo dúvidas e dificuldades de mantê-las, em 2019, ao fim da Pandemia, numa entrevista, pronunciou a liquidação das dívidas e a redução das despesas, além de captação de novas receitas. Para mais informações cf. Nóbrega (2021).

¹⁰ Metaforicamente, o projeto “Future-se” é explicado por estudiosos como o “Future-se” das Instituições de Ensino Superior Pública do país, com base na venda direta e irrestrita da educação superior pública. Para mais informações ver Projeto de Lei n.º 3.076/2020 (Câmara dos Deputados, 2020).

universidades públicas, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) e ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), dificultando as pesquisas e as produções científicas.

Desde que assumiu a presidência da República, Bolsonaro atribuiu uma verdadeira depreciação à educação. Em se tratando de números, em 2019, o governo federal cortou cerca de R\$ 5,8 bilhões na educação. O decreto federal n.º 9.741, de 29 de março de 2019, contingenciou R\$ 29,582 bilhões do Orçamento Federal de 2019.

Em meio a uma conjuntura que se modificava a cada dia, a Educação Pública, especialmente entre os anos da gestão, teve os seus investimentos globais diminuídos; como exemplo a que reduziu drasticamente os recursos para as universidades¹¹. Só no período da experiência, o reitor anunciou por duas vezes – em 2019 e em 2021 – a dificuldade em manter a universidade em pleno funcionamento. A Universidade em questão junto com a Universidade de Brasília (UNB) e a Universidade Federal da Bahia (UFBA) receberam cortes por motivos ideológicos, sob o frágil fundamento utilizado pelo Ministro da Educação da época de que teriam obtido “fraco desempenho”. No entanto, além de não ter tornado público os critérios para tal conclusão, o referido argumento foi derrubado, posteriormente, já que as pesquisas evidenciaram justamente o contrário.

Esse foi, portanto, o cenário na qual a experiência ocorreu: em meio à maior crise sanitária da história recente com impactos econômicos, políticos e sociais, que afetou toda a humanidade - a COVID-19, e que, por consequência lógica, impactou diretamente a Universidade e a Escola de Serviço. As aulas on-line, caracterizadas como “ensino remoto”, tornaram-se rotina, a partir do uso intensificado de tecnologias, tendo gerado um excesso de atividades virtuais, dentre elas, reuniões, palestras, atividades de ensino e de pesquisas, cursos de extensão, reuniões dos Conselhos de Ensino e Pesquisa, Assembleias docentes e, até mesmo, formaturas.

A universidade em questão e as demais universidades brasileiras sofreram a implantação “forçada” do Ensino Remoto Emergencial (ERE), e experimentaram os dissabores do trabalho remoto e suas nefastas consequências.¹²

Conforme as análises de Costa, Farage e Silva (2021, p. 228),

essa modalidade de educação, a partir da mediação tecnológica, provocou um rebaixamento da qualidade de ensino, é considerada pelo capital como uma forma de reduzir custos, certificar em larga escala e esvaziar o sentido pleno do processo de ensino-aprendizagem, fortalecendo uma perspectiva

¹¹ Para mais informações ver Mourão (2021).

¹² Para informações mais aprofundadas sobre o assunto ver Costa *et al.* (2020).

educacional de adaptação à ordem e ao estabelecido que se encontra e fortalece a perspectiva anti-ciência da extrema direita em ascensão.

Esse fenômeno também colocou em evidência um quadro de desigualdades sociais que se intensificou na realidade brasileira e que, no espectro aqui abordado, refere-se à ausência de condições de acesso igualitário a essas tecnologias pela totalidade da comunidade acadêmica. Isto acabou produzindo um distanciamento expressivo daqueles que não conseguiram, por diversos fatores, acessar a internet. Essa nova realidade impactou significativamente as relações de trabalho em todo país, trazendo alterações relevantes nas rotinas dos núcleos familiares e no cotidiano laborativo das Universidades.

Pode-se dizer, assim, que uma série de mudanças ocorreu na educação a partir dessa nova conjuntura, o que ensejou uma verdadeira alteração da forma ser-essência da educação, conforme os autores acima analisaram. E, obviamente, o cotidiano daqueles que ocuparam cargos de gestão no período piorou muito, tendo lhes sido atribuídas atividades que foram desde o estabelecimento de regras para distribuição de equipamentos para o trabalho remoto, até a construção coletiva de documentos e protocolos para o retorno seguro às aulas.

Agregado às questões relativas à pandemia, é consenso que ocupar espaços de gestão não é algo simples, como falamos nas linhas iniciais. Caso, caso listássemos as ações profissionais no âmbito da gestão de unidades acadêmicas poderíamos encontrar o planejamento e a avaliação das ações, a criação de estruturas organizativas dos serviços, a gestão dos recursos destinados às unidades (no caso da Escola de Serviço Social); a busca pela melhoria das condições de trabalho considerando a subordinação à administração central da Universidade, a elaboração de projetos para captação de recursos; a mediação de questões conflituosas e divergentes diante dos setores, a presidência e ou composição de inúmeros colegiados e comissões assim como a reafirmação dos valores e princípios que fundamentam a profissão no âmbito da Unidade. Mas, afinal, quais são os desafios impostos para a gestão no trabalho docente? Por que é tão raro, no âmbito das universidades, que os docentes optem por estar nesses espaços? São inúmeras as questões que poderíamos levantar aqui, contudo, a experiência nos mostrou algumas pistas para responder a essas questões aparentemente retóricas.

Talvez, primeiramente, porque exista um produtivismo acadêmico¹³ e uma importante intensificação do trabalho docente, que gera um gradativo distanciamento dos docentes dos

¹³ O produtivismo acadêmico pode ser compreendido como uma forma de se fazer pesquisa onde os docentes e pesquisadores são impelidos a produzir artigos em tempo e quantidade desproporcional para que possam se manter em seus respectivos programas de pós-graduação. Trata-se de uma prática nociva, mas muito comum no meio acadêmico.

espaços coletivos de debates, seja no âmbito dos colegiados, que determinam o funcionamento da universidade, seja nos espaços de construção e organização coletiva, como o sindicato. Esse fato é nítido. São poucos os docentes que participam dos espaços coletivos de deliberação, que se colocam à disposição para construir chapas para os colegiados de curso e unidade, e que se oferecem espontaneamente para compor comissões.

Tais posturas dificultam e muito a ampliação dos processos de participação. Note-se que o que queremos aqui não é uma busca por “culpados”, mas destacar o quanto a cultura política da universidade vem se modificando. Muito embora a democracia esteja aposta nas letras da lei, a participação democrática deve se dar espontaneamente, sendo antes um processo histórico, uma construção coletiva onde “coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública” (Paro, 1986, p. 46). Mas, como garantir democracia sem participação? Essa é uma pergunta que ressoa, pois não se trata de uma questão individual, mas de uma característica da sociabilidade contemporânea, em que,

a sociedade capitalista caracteriza-se pela fragmentação de todas as esferas da vida social, desde a produção, com a dispersão espacial e temporal do trabalho, até a destruição dos referenciais que balizavam a identidade de classe e as formas de luta de classes (Chauí, 2006, p. 324).

Outro elemento que gera esse afastamento está ligado à lógica empreendedora que permeia a universidade pública, onde cada qual busca seu edital, via recursos internos e externos à Universidade para o fomento de suas próprias pesquisas.

A redução de recursos públicos também vem contribuindo para esse movimento, intensificando a competitividade entre colegas, sobretudo, nas pós-graduações. Guardadas as suas particularidades, as unidades acadêmicas que não possuem cursos tanto *lato* quanto *stricto sensu* com cobrança de mensalidades recebem um baixo valor de Livre Ordenação¹⁴, o que pressupõe que os docentes dessas unidades busquem individualmente seus próprios meios para adquirir insumos para suas pesquisas.

Além disso, é perceptível o irrisório desejo ou mesmo a ausência de estímulo subjetivo do docente de ocupar espaços administrativos, já que a gestão é vista como uma dimensão do trabalho enfadonha, que consome tempo, reduzindo possibilidades para seus estudos que, em tese, é o que realmente é levado em consideração para os processos de progressão na carreira e de aquisição de bolsas e editais externos. Em alguma medida, essas questões vão capturando o

¹⁴ A Livre Ordenação é o recurso de periodicidade anual para que, através das verbas de custeio (material de consumo e contratação de serviços) e das verbas de capital (materiais permanentes, computadores e mobiliários), se possa garantir o funcionamento das unidades acadêmicas. Sua forma de utilização é aprovada nos Colegiados de Unidade, assim como sua prestação de contas.

interesse do professor de preencher esses cargos e, gradativamente, minando o projeto de universidade pública, o que gera, naturalmente, uma forma de mercantilização, que já está em curso. Ou seja, a universidade vai sendo absorvida pela lógica empreendedora mercantil, compondo o que os estudiosos chamam de um “novo *ethos* acadêmico”.

Em síntese, ao passo que não se tem uma adesão ao projeto das universidades tal como o que ocorreu na Europa com as universidades que aderiram ao Tratado de Bolonha¹⁵, a universidade brasileira vai sendo gradativamente deteriorada e a privatização se desenvolve sob outros moldes: diferente, mas dialeticamente igual.

São muitas as atividades administrativas que compõem o conjunto de atribuições na gestão. Elas vão do controle da frequência dos técnicos administrativos à manipulação de dezenas de sistemas informatizados que organizam e gerenciam os serviços da universidade, tais como: sistema de bolsas de estudos (SISBOL), de controle de ponto de servidores, de manutenção e reparos, de patrimônio, Sistema de Bens Ociosos (SIGEBOC), de solicitação de transporte (SISAUTO), e de administração de compras (SIA Compras), os quais, ao mesmo tempo em que facilitam o ordenamento dos processos, demandam mais tempo na frente das telas, o que acaba por gerar um distanciamento da construção da política interna da Unidade.

Em tese, nenhum docente faz concurso para ser um “gestor”, mas sim para ser “professor”. As atividades intrínsecas à gestão pressupõem o conhecimento da totalidade da universidade do ponto de vista político, administrativo e acadêmico, sem o qual é substantivamente difícil realizar uma gestão de qualidade.¹⁶ Aqui, destacamos a importância do servidor técnico-administrativo lotado na secretaria das unidades, que assume, na maioria das vezes, um protagonismo à frente das questões ligadas à manipulação dos sistemas, equipamentos e recursos humanos – quase sempre sem gratificação, como foi o caso da nossa experiência, em que pese ter havido muitas movimentações em prol de que o servidor fizesse jus à mesma.

Vale esclarecer que esse excesso de atividades administrativas e burocráticas não é exclusivo do cotidiano de gestores, mas também está presente na rotina dos demais docentes da universidade. Na verdade, esse conjunto de elementos só demonstra o que vem se tornando o

¹⁵ O Tratado de Bolonha é um acordo entre os Ministros da educação de 29 países europeus com o objetivo de fortalecer e fomentar a educação superior na Europa. Significou uma mudança importante na forma de gerir as universidades, na construção dos currículos (em 3 graus) e nas alterações da carreira docente. Para uma análise mais aprofundada e crítica ver: Santos e Melo (2019) e Duarte (2009).

¹⁶ Destaco que a universidade através da escola de Governança em Gestão Pública, elaborou dois cursos importantes à época para os/as diretores(as) de Unidade Acadêmica, quais sejam: "Apresentação UFF: atribuições do(a) Gestor(a) e Gerenciamento da Unidade Acadêmica" e "Gerenciando a Unidade: gestão interna, institucional e externa". Para mais informações ver: <https://eggp-ava.vr.uff.br/login/index.php>.

cotidiano da educação nos países da América Latina, em que os ataques à universidade pública a desestruturam e fazem com que os docentes não tenham mais interesse em assumir cargos de gestão e/ou construam em coletividade o seu cotidiano, esvaziando-a.

Outrossim, para além dos elementos administrativos, há uma dimensão política que é central para que a gestão das unidades avance. Trata-se do necessário envolvimento com a política universitária para a construção de mediações capazes de criar um denominador comum entre as partes diante de tantas disputas no âmbito interno e externo da universidade. Isto porque as diferenças e interesses antagônicos revelam-se a partir da premissa de que esse trabalho é desenvolvido num meio social que o determina, e diante do qual se tem que fazer opções e tomar decisões no cotidiano universitário, levando em consideração, todavia, o local em que a unidade está fisicamente situada e politicamente inserida.

No caso, ser político, como afirma Heller (1982, p. 55), “é tomar partido, não ficando indiferente diante das opções” quase sempre antagônicas: de um lado temos a universidade, que é gerida por práticas e princípios próximos com a “racionalidade empresarial”, mas que ergue a bandeira da gestão democrática para fazer jus à sua base legal (Constituição Federal e LDB); e de outro lado, a gestão de unidade (de serviço social), que prima por uma por uma administração efetivamente democrática a serviço de uma concepção de universidade que seja realmente pública e gratuita, cujos serviços precisam ser prestados com qualidade, o que colide com o tipo de gestão hegemônica presente na maioria das reitorias.

Dessa maneira, pode-se afirmar junto com Yazbek (2014) que o curso de Serviço Social é tensionado pela necessidade de formular mediações políticas e ideológicas, evidenciadas, sobretudo, por ações de resistência e pela constituição de alianças estratégicas no extenso campo da política, justamente por se tratar de uma profissão que demarca no seu próprio código de ética e no conjunto das resoluções das instituições representativas da categoria profissional o seu lugar político no mundo.¹⁷

Pensando nas particularidades da Escola de Serviço Social da referida universidade, esta unidade registra inúmeras ocorrências da política de resistência. A história da referida Escola, nos seus 76 anos, sempre foi balizada pelas movimentações políticas e pelo enfrentamento a projetos de autoritarismo, a exemplo das lutas contra reitorias autoritárias, contra governos fascistas e prefeituras oportunistas, além das disputas dentro dos espaços institucionais, especialmente na resistência contra os cursos pagos, contra o ensino à distância e a favor da autonomia universitária. Para exemplificar, a Escola de Serviço Social realizou

¹⁷ O Código de Ética da profissão deixa explícita a opção por um projeto profissional vinculado ao processo de construção de uma nova ordem societária no seu oitavo princípio fundamental.

centenas de questionamentos às formas de avaliação da administração central e às práticas internas. Contudo, os questionamentos produzidos não se restringiram a produção de críticas, mas dezenas de docentes que passaram pela unidade, compuseram o quadro de gestores do sindicato de docentes da universidade e engrossaram as fileiras dos movimentos sociais, atuantes em projetos de extensão críticos, e ativistas da profissão que se posicionam contra as crises do sistema e suas formas distintas de expropriação do fundo público.

Em síntese, a (ESS) sempre se posicionou criticamente diante das questões e disputas colocadas em torno do Estado e de sua política para o ensino superior. Valendo-nos das reflexões de Souza (2019, p. 6), “historicamente ao consolidarmos posicionamentos ético-políticos e efetivarmos a nossa opção teórico-metodológica em consonância com um projeto societário, passamos a legitimar valores que possuem uma direção social” e, nesse sentido, a demarcar a nossa concepção de mundo, de sociedade e de universidade mesmo com todos os percalços e as intercorrências que a conjuntura nos impõe.

Assim, desafiada por todas as questões supramencionadas, a experiência da gestão deixou alguns feitos importantes, que vai desde a compra de um novo elevador para a escola, fruto de recurso de emenda parlamentar¹⁸, até o estabelecimento de uma cultura de encontros sistemáticos com funcionários para dirimir os problemas cotidianos, assim como com os grupos de professores que estão à frente das coordenações (curso, departamento, pós-graduação).

963

Considerações finais

Ainda que de forma inconclusiva, deixamos aqui brevíssimas considerações, que devem ser debatidas e ampliadas, na busca de fortalecer uma das atribuições do Serviço Social, que é a gestão. Para tanto, destacamos a importância de que os (as) assistentes sociais que atuam na direção de unidades acadêmicas das Escolas de Serviço Social balizem suas ações tomando por princípio a concepção de gestão democrática e participativa contida na Constituição Federal de 1988. No caso em tela, ao aderirmos e coadunarmos com, bem como uma concepção de universidade pública gratuita, de qualidade e socialmente referenciada e, sobretudo, que tem como horizonte os valores expressos no projeto ético-político da profissão e nos posicionamentos políticos construídos coletivamente pelo ANDES-SN e pelo Conjunto CFESS-CRESS, compreendemos que, desta forma é possível avançar rumo a uma perspectiva de gestão realmente democrática.

¹⁸ A Escola de Serviço Social da UFF recebeu via emenda Parlamentar, da ex-aluna e Deputada Federal, Talíria Petrone, o recurso destinado à compra de um novo elevador para a ESS.

Encerro essas linhas de reflexão dialogando com Miguel Arroyo (2008), importante intelectual brasileiro, que, ao pensar os processos democráticos no âmbito da educação, enxergou a existência de um grande avanço na democracia com a participação efetiva dos sujeitos nos processos educacionais, mas também identificou uma acomodação da referida participação, quando da institucionalização das práticas democráticas. Assim como Arroyo (2008), acreditamos que é preciso resgatar a radicalidade política da gestão democrática no âmbito no ensino superior para que seja possível resistir às incidências do rentismo e às formas de privatizar a Universidade Pública.

Em relação aos debates acima referidos, embora a assertiva possa parecer um “devir”, dentro das universidades, guardadas as devidas proporções, ainda se tem mais autonomia no fazer profissional nos espaços de direção de unidades acadêmicas do que em outros espaços sócio-ocupacionais de gestão. A conquista e a manutenção da autonomia docente e da autonomia universitária foram construídas a duras penas pelos professores coletivamente, em seus aparelhos privados de hegemonia¹⁹ - no caso do ANDES-SN e suas seções sindicais. O papel do referido sindicato em sua luta pela autonomia universitária significa:

autonomia para contrapor-se à dominação da universidade pelos poderes político e econômico; autonomia para contrapor-se à dominação da universidade pelos interesses de grupos econômicos e políticos hegemônicos; autonomia para contrapor-se à lógica produtivista que concebe a escola, o ensino e o saber como mercadorias (ANDES, 1981, p. 26).

Em consonância às referências do Serviço Social, embora o(a) assistente social disponha de uma relativa autonomia na condução de seu trabalho (Iamamoto, 2008), as instituições empregadoras, em geral, interferem no estabelecimento de metas a cumprir e, por vezes, direcionam as decisões dos trabalhadores profissionais de acordo com os seus interesses (Vidal; Freitas, 2014).

Decerto, o Estado, em sua dimensão de gestor de políticas sociais, não se configura como o centro das mobilizações para a transformação da sociedade. No entanto, é um espaço importante para acumulação de conquistas dos trabalhadores, através da ampliação e aprofundamento de direitos (Filho, 2009, s/p), que precisa estar a serviço do interesse dos mesmos e não, exclusivamente, das classes dominantes. Isso nos impele - não a qualquer preço - a ocupar certos espaços, como os de direção e de gestão das instituições, com o objetivo de resistir às formas de gestão fundadas na racionalidade empresarial, burocrática e capitalista.

¹⁹ Gramsci (2007a) aponta que o poder dos grupos dominantes não é exercido apenas pela repressão, mas também através do consenso. Para isso, a classe dominante busca difundir sua ideologia entre as classes subalternizadas, como via de construção de sua hegemonia, entendida como direção política e cultural de uma classe sobre a outra. Há que se destacar o papel da sociedade civil nessa construção, através dos aparelhos privados de hegemonia.

Portanto, tendo em vista que nossa proposta é a de formar profissionais para o mercado e, simultaneamente, sujeitos críticos, uma das questões que nos é colocada é compreender que o exercício destes cargos de direção de unidades acadêmicas tanto em sua condição técnica quanto política deve estar relacionado à condição de utilização racional de meios e recursos, bem como precisa ser coerente com o caráter educativo da nossa atividade-fim.

Nas palavras de Gramsci, devemos formar sujeitos, tornando-os capazes de “pensar, de estudar, de dirigir ou de controlar quem dirige” (Gramsci, 2006, Q12, §2º, p. 1457) e, para tanto, na condição de assistente sociais, a manutenção do fazer profissional ancorados na defesa da democracia e da autonomia das instituições de ensino superior torna-se um imperativo tendo em vista a necessidade de estarmos atentos contra todo e qualquer processo autoritário.

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, N. L. Magistério, Direção e Supervisão Acadêmica. In: ABEPSS/CFESS. *Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais*. Brasília: ABEPSS/CFESS, 2009.
- ALMEIDA, N. L. T. de. *Universidade e Cultura no Brasil dos anos sessenta*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação, UFF, Niterói, 1996. (Mimeo).
- ALMEIDA, N. Cultura e Universidade no Brasil dos anos 60. *ADVIR*, n. 13. Rio de Janeiro: ASDUERJ, setembro de 2000. p. 68-72.
- ANDES. *Cadernos ANDES – n. 2*. Florianópolis: Andes, 1981.
- ANDES. *Dossiê sobre as intervenções de Bolsonaro nas Instituições Federais de Ensino Superior*. Brasília, DF: Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior, 2022.
- ARROYO, M. G. Gestão Democrática: recuperar sua radicalidade política? In: CORREA, Bianca Cristina; GARCIA, Teise Oliveira (org.). *Políticas Educacionais e organização do Trabalho na escola*. São Paulo: Xamã, 2008. p. 39-56.
- BRASIL. *PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Emenda Constitucional nº 95. EC 95 de 15 de dezembro de 2016*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 3 jan. 2021.
- BENEVIDES, G. *Gestão e Serviço Social: desafios teóricos-práticos para a formação e trabalho profissional*. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2017.
- BENEVIDES, G. O.; LIMA, M.J. de O. Gestão e serviço social: desafios para a formação profissional. *Revista Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea*, [S. l.], v. 21, n. 52, 2023. DOI: 10.12957/rep.2023.76088. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaempauta/article/view/76088>. Acesso em: 18 jul. 2025.
- CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL (CFESS). *Parâmetros para atuação de assistentes sociais na política de saúde*. Brasília: CFESS, 2010. Série: Trabalho e projeto profissional nas políticas sociais.
- CONSELHO REGIONAL DE SERVIÇO SOCIAL (CRESS). *O Serviço Social em hospitais: orientações básicas*. Rio de Janeiro, 2003.
- CONSELHO REGIONAL DE SERVIÇO SOCIAL (CRESS). *PRAXIS*, n.107, ano XIII, 2023. Disponível em: <https://www.cressrj.org.br/wp-content/uploads/2023/03/praxis107web.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2025.

- COSTA, A. J. S.; FARAGE, E.; SILVA, L. B. A educação superior em tempos de pandemia: a agudização do Projeto do capital através do Ensino Remoto Emergencial. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, Salvador, v. 13, n. 1, p. 226-257, abr. 2021.
- COSTA, Arley José Silveira da; FARAGE, Eblin; LIMA, Kátia; MARTINS, Livia Prestes Lima; SILVA, Letícia Batista da; SOUSA, Adrianycy Angélica de. Boletim de Pesquisa 1. Condições de Estudo e de Trabalho de discentes e de docentes da UFF em Ensino Remoto Emergencial (ERE). Versão 1, dezembro de 2020. Disponível em: <http://aduff.org.br/site/index.php/notocias/noticias-recentes/item/4375>. Acesso em: 18 jul. 2025.
- COUTINHO, C. N. Cidadania e modernidade. *Perspectivas. Revista de Ciências Sociais*, Universidade Estadual Paulista – UNESP, São Paulo, n. 22, p. 41-59, 1999.
- FILHO, A. G.; FARAGE, E. Educação Superior Pública e o Futuro-se: o projeto do capital em tempos de ascensão da extrema direita. *Em Pauta*, Rio de Janeiro, n. 44, v. 17, p. 33-49, jul./dez. 2019.
- FILHO, R. S.; GURGEL, C. *Gestão democrática e Serviço Social: princípios e propostas para a intervenção crítica*. São Paulo: Cortez, 2016.
- GRAMSCI, A. Caderno 12. In: GRAMSCI, A. *Cadernos do Cárcere*. Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. v. 2.
- GRAMSCI, A. Caderno 13. In: GRAMSCI, A. *Cadernos do Cárcere*. Maquiavel. Notas sobre o Estado e a política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007. v. 3.
- GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, D. M. Sistema de Informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 1, p. 72-80, 2004.
- HELFREICH F., Salgado, S. D. C., Machado, R. D. C., & Mayer, L. Reabertura das escolas em tempos de pandemia: reflexões sobre as particularidades da educação básica em Niterói (RJ). *Germinal: Marxismo E educação Em Debate*, 13(1), 367–396, 2021.
- HELLER, A. - *Para Mudar a Vida* - Felicidade, Liberdade, Democracia. 1982.
- IAMAMOTO, M. V. *Social em Tempo de Capital Fetiche: capital financeiro, trabalho e questão social*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- IAMAMOTO, M. V. Prefácio. In: RAMOS, A. et al. (org.). *Desenvolvimento, formação social brasileira e políticas públicas: subsídios analíticos para o Serviço Social*. Uberlândia: Navegando, 2019. p. 1-4.
- LIMA, M. J. de O. Gestão e Serviço Social: desafios para a formação profissional. *Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea*, Rio de Janeiro, n. 52, v. 21, p. 151-165, 2023.
- MARX, K. *O capital v. I, tomo I*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- MOURÃO, Giovanni. UFF acumula perdas de R\$ 439 milhões desde 2015, mas reitor garante que universidade não vai parar. *O Globo*, Rio de Janeiro, 30 mai. 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/bairros/uff-acumula-perdas-de-439-milhoes-desde-2015-mas-reitor-garante-que-universidade-nao-vai-parar-25038734>. Acesso em: 12 jul. 2025.
- NETTO, J. P. Transformações societárias e serviço social. *Revista Serviço Social e Sociedade*, São Paulo: Cortez, p. 87-132, 1996.
- NÓBREGA, Antonio Claudio Lucas da. Entrevista concedida à UFF. *UFF*, 2021. Disponível em: <https://www.uff.br/03-02-2021/entrevista-com-o-reitor-impactos-do-trabalho-remoto-e-expectativas-para-2021/>. Acesso em: 18 jul. 2025.
- NOGUEIRA, M. A. *As Possibilidades da Política*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- PARO, V. A. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.
- PARO, V. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*. Revista da Faculdade de Educação, Volume: 36, Número: 3, 2010.

- PARA Ministro da Educação, universidades federais não podem ser ‘esquerdistas, nem lulistas’. *Brasil 247*, 10 ago. 2021. Disponível em: <https://www.brasil247.com/brasil/para-ministro-da-educacao-universidades-federais-nao-podem-ser-esquerdistas-nem-lulistas>. Acesso em: 23 fev. 2022.
- PEREIRA, T. D. Sobre instituições e o serviço social em contexto de crise do capital. *Sociedade em Debate*, Pelotas, v. 29, n. 3, set./dez. ISSN: 2317-0204, p. 292-309.
- PRATES, J. C. *Gestão estratégica de instituições sociais: o método marxiano como mediação do projeto político*. Porto Alegre: PUCRS-PPGSS, maio 1995. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. PUCRS, 1995.
- SANTOS, Carolina da Costa; PEREIRA, Fátima; LOPES, Amélia. Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 989-1008, jul./set. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-62367410>.
- SANTOS, Francine. Os caminhos da Educação Popular e o encontro com o Serviço Social. In: DAHMER, Larissa Pereira; ALMEIDA, Ney. *Serviço Social e Educação*. Editora Navegando. Uberlândia 2021. Pp. 203-227 Disponível em: <https://www.editoranavegando.com/livro-servico-social-e-educacao>. Acesso em: 23 fev. 2022.
- SOUZA, A. A. Perspectiva ontológica da ética: resistência e defesa do projeto profissional do serviço social. *ANAI 16º Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais*. Tema: "40 anos da “Virada” do Serviço Social" Brasília (DF, Brasil), 2019. Disponível em: <https://broseguini.bonino.com.br/ojs/index.php/CBAS/article/view/1684/1643>. Acesso em: 23 fev. 2022.
- VIDAL, D. L. L.; FREITAS, R. C. S. Apontamentos sobre a gestão de chefias de Serviço Social em hospitais públicos. *Sociedade em Debate*, v. 20, n. 2, p. 192-215, 2014.
- YASBEK, M. C. A dimensão política do trabalho do assistente social. *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, n. 120, p. 677-693, out./dez. 2014.
- ZANINI, Carolina Maria Marçal. *Serviço Social e Direitos Humanos*. São Paulo: Cortez, 2012.