

GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA

Vera Lúcia Jacob Chaves – UFPA – veraluciajacob@gmail.com
Maria Edilene da Silva Ribeiro – UFPA - mariaedileneribeiro@yahoo.com.br

RESUMO

O artigo apresenta resultados da pesquisa sobre avaliação da gestão universitária desenvolvida numa Universidade pública federal, cujo objetivo foi “Investigar a gestão universitária com ênfase na participação e autonomia no processo de decisão interna, no contexto da Reforma do Estado, no período de 2001 a 2011”. Utilizou-se do método materialista histórico dialético e os dados foram coletados em documentos internos da Instituição, bem como, em documentos legais em nível nacional. Também foram realizadas entrevistas *semi*-estruturadas com 09 (nove) sujeitos e observação direta nas reuniões dos Conselhos Superiores da Universidade no período de 01 (um) ano. Os resultados indicam que na Universidade vem se concretizando o modelo de gestão gerencialista, manifestado no processo de elaboração do novo Estatuto, na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI e na implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Observou-se que, apesar de ocorrerem eleições gerais para os cargos de gestores, os processos são extremamente conflituosos e contraditórios, assim como a atuação dos Conselhos Superiores, cujos conselheiros demonstram uma prática de não participação e negação da autonomia. Concluímos que a gestão universitária nos âmbitos teórico e prático vem se materializando em meio a condições históricas determinadas e traz consigo ideologias, objetivos, metodologias que permeiam sua concretização. Por sua natureza dinâmica e contraditória, dado o contexto do sistema capitalista, expressa nas suas teorias e ações interesses diversificados de pessoas e grupos políticos e acadêmicos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Universitária; Participação; Autonomia.

Introdução

O artigo apresenta resultados da pesquisa realizada sobre a gestão universitária que teve como objetivo central “Investigar a gestão universitária, na Universidade Federal do Pará - UFPA, com ênfase na participação e autonomia no processo de decisão interna, no contexto da Reforma do Estado, no período de 2001 a 2011”.

No desenvolvimento da investigação utilizou-se dados bibliográficos, documentos do governo federal e internos da UFPA, relatórios de organismos internacionais como o Banco Mundial, o Conselho Latino Americano de Administração – CLAD, dentre outros. Além das

fontes documentais utilizou-se a entrevista *semi-estruturada*¹ aplicada em 09 (nove) sujeitos acadêmicos escolhidos dentre os gestores da instituição selecionada e integrantes do Conselho Superior. Foi feita, ainda, observação *'in loco'* durante o período de setembro/2010 a setembro/2011, nos Conselhos Superiores da UFPA. Adotou-se o método materialista histórico dialético como base para a análise da correlação de forças antagônicas e conflitos que permearam as ações políticas internas da instituição, em especial sobre a gestão universitária e sua regulação; o processo eleitoral para gestor; o planejamento institucional, dentre outros.

Esse trabalho foi estruturado em tópicos, como segue: 1. Concepção de gestão: democrática ou gerencialista? 2. A adoção do modelo gerencial na UFPA; 3. Os des/caminhos da autonomia e participação; 4. A atuação dos Conselhos Superiores: consentimentos e resistências e, por fim, as considerações finais.

1. Concepção de gestão e reforma do Estado capitalista

Em se tratando da concepção de gestão, focalizamos no estudo dois principais modelos, qual seja a democrática e a gerencialista, pois ambas se desenvolvem e se confrontam num contexto dinâmico, histórico e contraditório, balizado no sistema capitalista, que por meio do Estado, regula as instituições sociais, dentre as quais, as universidades.

Importante lembrarmos que o conceito de administração gerencialista tem sua origem nas empresas, de onde expande-se com adequações para o sistema educacional. Esse termo extraído do dicionário da administração científica é inserido nas universidades, e se confrontam com perspectivas de uma outra lógica, a democrática, voltada para a construção da cidadania.

O modelo gerencial que tem seu nascedouro na estrutura organizacional das empresas privadas assume a vanguarda do reordenamento político interno à universidade. Nessa direção Cabral Neto e Castro (2007, p.16) afirmam: “Os novos delineamentos relativos à gestão no campo empresarial, fornecem as bases para o modelo de gestão educacional formuladas no âmbito das diretrizes políticas da educação”.

De outro modo, segundo Paro (2008) a gestão democrática requer participação coletiva, para que conjuntamente os sujeitos possam exercer a autonomia e decidirem sobre a universidade que querem construir. Portanto, evidenciar uma gestão universitária participativa e autônoma implica concebê-la no processo democrático, cujo papel caminhe na tentativa de

¹ Nesse trabalho não foram inseridas as entrevistas realizadas por conta do espaço limitado para apresentação do texto.

superação do autoritarismo, do centralismo, da manipulação, que ainda permeiam as relações entre os sujeitos acadêmicos e identificam o papel do gestor universitário.

Sob esse prisma dicotômico, o estudo evidenciou que as concepções sobre a gestão universitária se constroem em posições diferenciadas e antagônicas: de um lado, a defesa dos procedimentos elaborados a partir do modelo vigente na empresa capitalista e de outro, a negação dessa concepção que diverge com interesses da coletividade que almeja conjuntamente construir a instituição que se deseja para a classe trabalhadora.

A concepção teórica que marca o modelo de Estado adotado no Brasil é revestida de um projeto político, econômico e social, sob as bases hegemônicas do capitalismo que gera impasses e perspectivas para a gestão universitária. Dentre os impasses têm-se os problemas sociais considerados gargalos para a educação de qualidade social, como a limitação dada a autonomia e a restrição à participação coletiva, que são indicadores de uma gestão democrática.

Para os neoliberais, o Estado precisa ser reformado para combater a burocracia, resgatar a governança e governabilidade, daí a necessidade de uma nova concepção de gestão capaz de produzir mais e reduzir os custos, ao mesmo tempo, controlar as políticas públicas, inclusive das universidades, para as quais foram pensadas várias ações que correspondem ao modelo defendido pelo Governo Central.

Desse modo, a gestão universitária, encontra-se articulada às regulações emanadas da reforma do Estado, que é fruto de uma política, fortalecida no Brasil, por meio dos governos de FHC (1995-2002), posteriormente de Lula da Silva (2003-2010) e atualmente de Dilma Rousseff (2011 aos dias atuais) e caracteriza-se como um mecanismo para salvaguardar o sistema capitalista em crise.

Nesse contexto, as políticas neoliberais ditam as regras com vistas à homogeneização das instituições como desejam os organismos internacionais. Uma hegemonia que requer uma gestão que colabore nesse desafio do século XXI, no processo de difusão da sociedade do conhecimento².

Dentre os aliados no jogo pela manutenção e fortalecimento da política hegemônica no Brasil, tem-se o Banco Mundial; Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – CEPAL; Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO; Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, além de organizações governamentais como o Conselho Latino Americano de Desenvolvimento - CLAD.

² Sobre a sociedade do conhecimento, Almeida (2011, p.11) afirma que: “A sociedade do conhecimento tem no novo tecnicismo com seu arcabouço operacional, o seu paradigma.”

Para esse conjunto de agentes políticos, a gestão das instituições sociais, deve ser pensada, defendida e materializada como mecanismo mediador para o alcance dos seus objetivos. Dessa forma, a universidade precisa se comprometer de forma efetiva com o desenvolvimento da formação e do trabalho, pautada na operacionalidade, no mecanicismo, no aligeiramento da formação e na precarização do trabalho. Desse modo, a gestão universitária corrobora para a reedição da teoria do capital humano, na atual sociedade capitalista, que vê na produção do conhecimento a contribuição para manter a sua estrutura.

Em meio a esse cenário, a política reformista instaurada no Brasil, trouxe um modelo de gestão regulado em nível nacional e internacional, bem como no âmbito interno das universidades e incidem sobre as alterações de todos os âmbitos da organização e administração universitária, por meio de avaliações, planejamentos estratégicos, etc. de tal modo, que as mudanças são percebidas desde as adequações curriculares para a formação até as grandes decisões internas que envolvem os Conselhos Superiores, como eleição para gestor, dentre outros.

2. A adoção do modelo gerencial, na UFPA

A organização administrativa da UFPA apresenta características inerentes aos princípios tayloristas atualizados pela Reforma do Estado no modelo “gerencialista neoliberal”. Cunhada num modelo que tende a ser totalizador, essa concepção impõe a ideologia de que a resolução dos problemas universitários dar-se-á pela competência do gestor e sua equipe que tecnicamente deverá ser eficiente para alcançar grandes metas definidas externamente pelo governo federal em obediência às diretrizes dos organismos internacionais. Esse ideário de gestão universitária está associada à ideia de técnica, à organização empresarial sendo, portanto, o resultado das condições históricas, organicamente relacionada com a realidade vigente do sistema capitalista.

Nesse sentido, a gestão da universidade deve acompanhar as transformações dos tempos atuais, sendo mais tecnológica, racionalizando os recursos, fazendo planejamentos estratégicos, tomando as decisões colegiadas, enfim, indicadores da “modernização”.

Esse reordenamento que visa contribuir para modernizar a gestão significa também ampliar a informatização nos moldes gerenciais, por meio da materialização de novas formas de regulação, que retira do Estado o seu caráter de provedor financeiro, restringindo-se à função de controlador das políticas, o que exige gestores competentes e afinados ao governo central, como enfatiza Bresser-Pereira (2006, p. 258):

Já a modernização ou o aumento da eficiência da administração pública resultará, a médio prazo, de um complexo projeto de reforma, através do qual se buscará a um só tempo fortalecer a administração pública direta, ou o “núcleo estratégico do Estado”, e descentralizar a administração pública, através da implantação de “agências autônomas” e de “organizações sociais” controladas por Contrato de Gestão.

Essa modernização com eficiência é definida como diretriz do gerencialismo e, incide na forma de organização didática e pedagógica, por meio da adoção de novos projetos pedagógicos, nova forma de condução de pesquisa, bem como reformulação na estrutura administrativa, principalmente por uma nova visão de gerir os recursos humanos.

Seguindo essa concepção gerencialista no modelo de gestão adotado na UFPA, modernizar não significa tão somente informatizar, alterar projeto pedagógico, expandir sem as condições necessárias, mas significa, sobretudo, aproximar a universidade do mercado, fator este perigoso para a autonomia institucional.

A pesquisa feita nos documentos e na observação direta possibilitou compreender que a concepção gerencialista de gestão, ao ser assumida como centralidade na UFPA, sob o discurso da “modernização”, aproxima essa instituição da concepção de Organização Social. Para Chauí (2003) é necessário fortalecer outro modelo de universidade, cujo reconhecimento e a legitimidade social estejam estritamente vinculados à sua capacidade autônoma de lidar com as ideias, de buscar o saber, de descobrir e de inventar e reinventar o conhecimento, mesmo se para isso precisa se contrapor a lógica imposta.

A pesquisa, todavia, mostrou que a universidade defendida pelos reformistas, por meio das regulações do Estado indica o modelo empresarial de administração para ser adotado nos sistemas educacionais, e que paulatinamente vem se incorporando ao cotidiano acadêmico, como observado na análise feita acerca da participação e da autonomia no processo de eleição para Reitores, bem como, a forma de planejamento institucional, além da elaboração da regulação interna, especialmente, do atual Estatuto da UFPA.

3. Os des/caminhos da autonomia e participação.

O estudo realizado constatou que os modelos de gestão são transplantados de forma distanciados e antagônicos a um projeto político e pedagógico de universidade emancipatória. Observou-se que há um discurso organizado pelo Estado que enfatiza a autonomia e participação, mas que na desenvoltura de sua concretização se resume a uma prática

utilitarista e dependente, refletindo os valores da sociedade capitalista, com seus pressupostos mercadológicos.

Isso se reflete nas regulações internas da UFPA que trazem consigo, em tese, uma das características imprescindível ao seu desenvolvimento que é a autonomia. Tal autonomia, no entanto, é restrita internamente aos aspectos da gestão, financiamento e organização pedagógica, indicando a possibilidade de construções coletivas como planejamentos, tomadas de decisões, elaboração de políticas internas, dentre outras. Na prática, no entanto, essa almejada autonomia está para longe de acontecer de forma efetiva, uma vez que se confronta com outros interesses externos a Instituição e de grupos internos que defendem autonomia para captação de recursos no mercado. Ao se restringir a autonomia institucional, a gestão universitária está cada vez mais próxima de representar os interesses externos, não valorizando a participação num processo de construção contínua e coletiva.

Nesta direção aponta Sguissardi (2004) que dado o contexto político no qual se insere ao longo de sua história, essa autonomia vem sofrendo influências no sentido de cada vez mais se restringir, pelas interferências exteriores, tornando a universidade mais heterônoma e dependente de atrelamentos políticos hegemônicos.

Essa adesão ao mercado não é harmônica, ao contrário, observou-se que, no interior da universidade existem movimentos que resistem a determinações externas e não apenas como acolhedora de imposições mascaradas de orientações benéficas, o que a torna um espaço político de conflitos, divergências, acordos e desacordos na definição das políticas acadêmicas.

A pesquisa demonstrou também que a UFPA não goza de autonomia na escolha de seus gestores superiores, pois a indicação e nomeação não seguem princípios democráticos com autonomia institucional e participação coletiva, uma vez que cabe a comunidade manifestar-se, mas sua escolha que pode não ser acatada pelo MEC. Num processo em que é o Governo Central quem dita “a palavra final”, é possível haver diversas formas de articulação entre os candidatos e o MEC, perpassando por acordos políticos os mais diversos, dentre outras problemáticas.

Como exemplo, destacamos neste estudo a eleição de 2001, que foi bastante tumultuada, culminando numa disputa acirrada, num quantitativo enorme de abstenções e por fim na sua nulidade com posterior retomada pelo Conselho Universitário- CONSUN. Os conflitos evidenciaram por um lado a defesa de uma maior participação e por outro o acolhimento às regulações exteriores, que segue o conformismo legal. Esses conflitos de grupos internos em busca de assumir o poder central da UFPA se repetiram nas eleições de

2008 e na reformulação do novo estatuto da instituição cuja elaboração e construção, marcada pelos conflitos e autoritarismo do reitor, refletiu a lógica da política vigente que não valoriza a autonomia institucional e participação coletiva.

De modo geral, a prática de gestão na UFPA reforça a relação com a hegemonia neoliberal capitalista, expressando as interações segundo a lógica do capital. Dessa forma, a UFPA, constitui-se não sem resistências num espaço de reprodução e de fortalecimento do autoritarismo, do individualismo e da competitividade, expressos também na atuação dos Conselhos Superiores como veremos a seguir.

4. A atuação dos Conselhos Superiores: consentimentos e resistências!

Os Conselhos Superiores da UFPA se destacam na composição da estrutura administrativa, como uma das principais formas políticas de representatividade de todos os sujeitos acadêmicos, mesmo que em proporção diferenciada, com 70% dos membros representando a categoria docente e os demais 30% divididos entre técnico-administrativos e estudantes. Deveriam ser um espaço privilegiado de participação e construção da democracia, possibilitando a construção coletiva da instituição, no entanto, a observação das reuniões desses órgãos colegiados superiores, realizada durante um ano, mostrou que os conselhos se constituem numa espécie de extensão do gestor, que influencia as decisões dos membros que, em geral, estão atrelados ao reitor por meio de cargos de gestão.

O estudo mostrou que a colegialidade na UFPA é um apêndice da administração central e sua materialização, na prática, se aproxima do modelo de gestão gerencialista, sendo raros os momentos em que exercem a autonomia. Apesar dos conselheiros que compõem os Conselhos Superiores dessa instituição ter sido eleitos pelos seus pares, as posições assumidas no desempenho de suas funções de representatividade não estão em plena sintonia com seus representados. Em várias seções dos conselhos superiores isso foi demonstrado por meio da ausência de manifestação e pelo desconhecimento do teor dos pareceres e resoluções que estavam em pauta.

Na concretude da vida cotidiana as práticas implementadas, por meio da atuação dos Conselhos Superiores, convergem, não sem resistências, para o consentimento às ações dos grupos hegemônicos. As contradições estão presentes na correlação de forças antagônicas, o que reflete também o contexto mais amplo e busca a supremacia de seu ideário, provocando reações de negação desse interesse por pequenos grupos que lutam por melhorias sociais.

Desse modo, os Conselhos vêm consentindo a política externa assumida internamente. Essas políticas atingem servidores, técnicos, professores, pesquisadores e, principalmente os discentes que têm na organização didática pedagógica sua fonte de informação para a formação política, técnica e ética e que em muitos momentos da vida acadêmica se manifestam contrários às imposições externas.

Os Conselhos Superiores deveriam ser de fato os representantes dos sujeitos da UFPA e por terem caráter consultivo e deliberativo podem assumir posicionamentos que favoreçam os interesses da coletividade. No entanto, o estudo evidenciou que, de forma geral, a maioria dos acadêmicos desconhece o que fazem e decidem seus representantes, seja por falta de interesse próprio, seja por falta dos gestores oportunizarem maior envolvimento dos sujeitos, seja devido a intensificação do trabalho. Assim, os representantes conselheiros em sua maioria demonstram ser “representantes de si” e não da coletividade.

A participação nos Conselhos Superiores é restrita e, cada vez mais, configura-se por uma relação verticalizada e excludente. A figura do Reitor se confundiu em muitos momentos com o próprio Conselho, demonstrando uma prática centralizadora e controladora.

Neste sentido, a UFPA como um espaço multifacetado, dinâmico e contraditório, reflete o contexto no qual está inserida, ao mesmo tempo, em que pode influenciar para as mudanças. Percebe-se que, de um lado, busca-se a consolidação de um modelo de gestão colegiada com participação efetiva, mas por outro vimos traços da centralização das decisões pelos gestores e execução das atividades para os demais sujeitos. Portanto, uma atuação revestida de conflitos e contradições.

Os dados analisados mostram que as adequações às exigências políticas não ocorrem de forma linear, passiva ou consensual, mas com conflitos e rupturas, dadas as contradições e dinamismo da construção histórica e social, embora os grupos hegemônicos que assumiram o poder na última década, como ainda, nos dias atuais, buscam o consenso e a pacificação dos sujeitos, enfim, da instituição, para que suas políticas sejam adotadas num ambiente harmonioso.

Essa construção conflituosa é natural do ambiente universitário pela sua diversidade de ideias, posicionamentos, uma vez que precisa questionar e debater. Nesta direção Catani e Oliveira (2002, p.31) enfatizam que a universidade “historicamente, resistiu ou foi conivente com a ordem estabelecida, foi funcional ou idealista, interessada ou desinteressada, conservadora ou transformadora, passiva ou crítica, acomodada ou inovadora”. Portanto, não exerce neutralidade, mas demonstra sua força política e de interferência nos rumos da sociedade.

Em muitos momentos os estudantes se manifestaram por meio de suas opiniões e posicionamentos, mas sobre eles incidiu os atos de uma gestão que não estava aberta ao diálogo, que não se intimidou em mobilizar esforços para afastá-los dos embates.

Ser democrático não significa se deixar manipular ou concordar com todas as discussões e propostas do grupo que exerce o controle do poder no Conselho Superior. Ser democrático requer permitir que mesmo não se concordando com os posicionamentos de outros, estes tenham espaços garantidos para se manifestarem. A democracia não é sinônimo de consenso, pelo contrário, no contexto contraditório em que vivemos, ela é antes de tudo manifestada nos conflitos e divergências de opiniões e posicionamentos. Ao negar um processo de participação efetiva, a gestão central da UFPA, focada na figura do Reitor, tomou para si a discussão e condução do processo, num ato de centralização de poder, para onde convergiam as discussões e decisões, ao mesmo tempo, em que utilizou de instrumentos mediadores como os colegiados, para influenciar as decisões, evidenciando com isso formas de atrelamento e não autonomia efetiva.

Nessa correlação de forças antagônicas, a gestão democrática e participativa é uma “bandeira de luta” dos movimentos de educadores organizados em sindicatos e comprometidos com a transformação da sociedade atual que é consumista e mercadológica.

A gestão democrática e participativa é defendida como uma alternativa de concepção a ser concretizada pelos gestores e demais acadêmicos que pretendem um ambiente de diálogo e questionamentos, enfim, para além do consenso, embora muitos problemas e dificuldades poderão ser encontradas para a sua efetividade.

O tripé democracia, participação e autonomia que forma a concepção emancipatória de gestão universitária torna-se, paulatinamente, uma bandeira de luta dos sujeitos que reivindicam uma universidade cuja prática político acadêmico seja expressão da vontade de sua comunidade acadêmica, que no dia-a-dia a constrói pelas suas ações, pelas descobertas de novos conhecimentos, dentre outros.

Considerações finais

A gestão universitária nos âmbitos teórico e prático vem se materializando em meio a condições históricas determinadas e traz consigo ideologias, objetivos, metodologias que permeiam sua concretização. Por sua natureza dinâmica e contraditória, dado o contexto do sistema capitalista, expressa nas suas teorias e ações interesses diversificados de pessoas e grupos políticos e acadêmicos.

A gestão emancipatória não se restringe à ideia de emancipação, uma vez que isoladamente a universidade não conseguirá protagonizar um projeto emancipatório coletivo e contra-hegemônico ao propósito do capital, pois para que haja ruptura com o modelo vigente, necessário se faz romper com a estrutura do capital. Contudo, a universidade, com a colaboração de sua gestão, pode apresentar possibilidades para ressignificar, por meio de sua concepção e ações cotidianas e por meio da resistência à política vigente, ao exercer sua autonomia político pedagógico, o seu papel diante da sociedade e assim somar para a efetiva transformação.

Por essa razão, a universidade continua sendo um espaço político privilegiado para essa construção emancipatória. Cabe, ainda, destacar que as mudanças isoladas não resolvem os problemas sociais, historicamente reforçados nessa sociedade, mas reanimam as vontades em implementar novas possibilidades, que represente novas condições de vivências democráticas e participação ativa dos sujeitos, oferecendo, assim, reais condições no processo de pensar e enveredar possíveis processos emancipatórios.

Em síntese, as instituições e especificamente, a sua gestão, são capazes na “contra mão” do sistema de proporcionar elementos que colabore para a ruptura de modelos opressores de formação que se reflete na concretude da vida dos sujeitos que desejam condições de vida plena, cujos direitos são respeitados e garantidos.

Nesse sentido, a gestão pode contribuir para a luta em torno de uma educação que represente sinais de mudanças nesse tempo histórico, que segundo Marx (2008) é histórico e não determinado a priori e por isso se constrói no processo, podendo ser alterado ou mantido, em meio a correlação de forças antagônicas.

Concluimos que a gestão universitária na UFPA precisa ser pensada e repensada. Nesse ato dinâmico os seus princípios precisam ser revistos, para que realmente se torne importante para a instituição universitária, podendo orientar e colaborar a organização acadêmica na sua totalidade, com vistas à construção de cidadãos críticos e conscientes voltados para a concretização de seu papel de agentes modificadores da realidade vigente.

Assim sendo, a gestão universitária democrática poderá gerar a possibilidade de recuperação da função social da instituição e de sua legitimidade perante a sociedade na qual está assentada.

Referências

Almeida, M.L.P. (2011). PREFÁCIO. *A gestão educacional na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antonio Gramsci*. Campinas – SP: Mercado de Letras.

Bresser-Pereira, L.C. (2006). Estratégia e Desenvolvimento. *Revista de Economia Política*, 26 (2), 203-230.

Cabral Neto, A; Castro, A. M. D. A. Gestão educacional na América Latina: delineamentos e desafios para o Sistema de ensino. In: Eyng, A.M.; Gisi, M. L. *Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas*. (pp.15-47). Ijuí: Unijuí, 2007.

Catani, A. M.; Oliveira, J. F. (2002). *Educação Superior no Brasil: Reestruturação e metamorfose das universidades públicas*. Petrópolis (RJ): Vozes.

Chauí, M. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*. Rio de Janeiro, 24, 5-15.

Marx, K.(2008). *O Capital*. Crítica da economia política. (26a. ed.). Rio de Janeiro: Civilização.

Paro, V. H. (2008). *Administração Escolar*. Introdução crítica. (15.ed.). São Paulo: Cortez.

Sguissardi, V. (2004). A universidade neoprofissional, heterônoma e competitiva. In: Mancebo, D.; Fávero, M. L. A. (Org.). *Universidade: Políticas, avaliação e trabalho docente*. (p.p.104-120). São Paulo: Cortez.