

# DESAFIOS PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO CONTEXTO POLÍTICO BRASILEIRO DE 2018: REFLEXÕES A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE PROFESSORAS-GESTORAS



Revista  
**Desafios**

Artigo Original  
Original Article  
Artículo Original

*Challenges for the management university in the Brazilian political context in 2018: reflections from academic managers*

*Desafíos para la gestión universitaria en el contexto político brasileño de 2018: reflexiones desde la experiencia de profesores-directores*

Marcella Barbosa Miranda Teixeira<sup>\*1</sup>, Fernanda Tarabal Lopes<sup>1</sup>, Admardo Bonifácio Gomes Júnior<sup>1</sup>, Carolina Maria Mota-Santos<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação em Administração, CEFET/MG, Belo Horizonte, Brasil.

<sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC Minas, Belo Horizonte, Brasil..

*\*Correspondência: Programa de Pós-Graduação em Administração, CEFET/MG, Av. Amazonas, 7675, Nova Gameleira, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. CEP: 30510-000. e-mail: marcellabmt@gmail.com.*

Artigo recebido em 31/08/2020 aprovado em 29/10/2021 publicado em 26/04/2022.

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo refletir sobre os desafios para a gestão universitária no contexto político brasileiro do ano de 2018, a partir do relato da experiência de duas professoras-gestoras, Gaia e Maria Carmem. O referencial teórico aborda as temáticas: as universidades públicas e o seu papel na sociedade, a gestão universitária e as(os) professoras(es) gestoras(es), e o *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff e as consequências advindas desse período para as universidades brasileiras. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que teve como campo empírico de destaque a coleta de dados por meio de entrevistas de trajetória de vida das professoras-gestoras mencionadas. Como resultado, identificamos que as principais dificuldades enfrentadas pelas professoras-gestoras foram: cortes no orçamento universitário e a atuação incisiva dos Órgãos Fiscalizadores do governo, diminuindo assim a autonomia e os recursos universitários. Dentre as reflexões que chegamos com este artigo, destacamos a preocupação com o futuro e a sobrevivência das universidades públicas brasileiras. Tal preocupação se torna ainda mais alarmante quando nos deparamos em 2019 com um contexto de precarização e sucateamento da educação pública no Brasil ainda mais grave.

**Palavras-chave:** Gestão universitária; Professoras-gestoras; Contexto político brasileiro, *Impeachment*.

## ABSTRACT

*This article intends to reflect on the challenges for university management in the Brazilian political context in 2018, based on report of the experience of two academic managers, Gaia and Maria Carmem. The theoretical background is about the public universities and its role in the society, university management and the academic managers, and the President Dilma Rousseff's impeachment and the consequences resulting from this period for the Brazilian universities. It is a qualitative research, which has as empiric study the interviews of life trajectory of the academic managers. As result, we identified that the main difficulties faced by the academic managers were budget cuts and the incisive actuation of government agencies, reducing the autonomy and the resources of university. Among the reflections that we have in this article, we highlight the concern about the future and survive of public universities in Brazil. This concern becomes more alarming when we come across in 2019 with a context even more serious in Brazil.*

**Keywords:** *University management; Academic managers; Brazilian political context; Impeachment.*

## RESUMEN

*Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre los desafíos para la gestión universitaria en el contexto político brasileño de 2018, a partir de la experiencia de dos docentes-gestoras, Gaia y Maria Carmen. El marco teórico aborda los temas: las universidades públicas y su papel en la sociedad, la gestión universitaria y el (los) profesor (es) en gestión, y la acusación de la presidenta Dilma Rousseff y las consecuencias de este período para las universidades brasileñas. Se trata de una investigación cualitativa, que tuvo como campo empírico de relevancia las entrevistas de trayectoria de vida de los docentes-gestores mencionados. Como resultado, identificamos que las principales dificultades que enfrentaron los profesores directivos fueron: recortes en el presupuesto de la universidad y el desempeño incisivo de los órganos de fiscalización del Gobierno, reduciendo así la autonomía y los recursos universitarios. Entre las reflexiones a las que llegamos con este artículo, destacamos la preocupación por el futuro y la supervivencia de las universidades públicas brasileñas. Esta preocupación se vuelve aún más alarmante cuando enfrentamos en 2019 un contexto aún más grave de precariedad y desguace de la educación pública en Brasil.*

**Descriptor:** *Gestión universitaria; Maestros-administradores; Contexto político brasileño; Proceso de destitución.*

---

## INTRODUÇÃO

Este artigo faz parte de uma pesquisa de mestrado que abordou a condição de mulheres professoras-gestoras em uma universidade federal pública brasileira, por meio das histórias de duas professoras com cargo de gestão. Tratou-se da pesquisa mais ampla, mas neste artigo serão apresentadas as discussões mais específicas à universidade, gestão universitária e o ataque à educação superior pública.

Os achados da pesquisa demonstraram que a universidade estudada ainda é um ambiente predominantemente masculino e que ainda há o preconceito e a discriminação sofridos pelas mulheres para a ocupação dos cargos de gestão. Porém, observou-se também a luta e resistência dessas mulheres que conseguiram chegar aos cargos de gestão, mesmo com a ocorrência do fenômeno teto de vidro, que é considerado como uma barreira invisível que impede as mulheres de ocupar cargos de alta gestão, devido ao preconceito e discriminação (EAGLY; KARAU, 2002). As professoras-gestoras entrevistadas foram Gaia, diretora de uma unidade acadêmica, e Maria Carmem, a primeira reitora mulher da universidade estudada.

A discussão que é proposta aqui neste artigo é abordar um assunto que adveio da escuta das professoras-gestoras sobre suas trajetórias de vida na universidade. Dentre os dados coletados, observou-se que o contexto político enfrentado pela universidade estudada era uma perspectiva importante para o trabalho dessas gestoras universitárias. Essa pesquisa se justifica por se considerar importante destacar essa reflexão tendo em vista o contexto de precarização e os ataques à universidade pública no Brasil, principalmente após a posse inesperada do ex-presidente Michel Temer, em 2016.

É indiscutível a importância do saber científico e tecnológico desenvolvido pelas universidades e o papel delas na educação e formação de profissionais, para assegurar o desenvolvimento do país, além dos avanços da área da educação e ciência no Brasil e no Mundo. Laengle et al (2018) afirma que as Universidades em todo o mundo desempenham um importante papel e contribuem social e economicamente para o desenvolvimento da pesquisa no mundo, além de auxiliarem no desenvolvimento regional dos lugares em que estão inseridas.

Portanto, para Hossain et al. (2015) as universidades devem fornecer recursos para permitir que os pesquisadores realizem suas pesquisas, bem

como para que as atividades de ensino e extensão sejam realizadas. Porém, as universidades públicas no Brasil estão enfrentando problemas nessa complexa conjuntura econômica e na política brasileira. Essas instituições vêm sendo impactadas por cortes dos gastos públicos, adotados principalmente a partir do governo de Michel Temer, que agravam a manutenção e sobrevivência das universidades brasileiras (SLEUTJES; OLIVEIRA, 1998; LIMA NETO, 2012; MANCEBO, 2017).

Dessa forma, este artigo tem como objetivo refletir sobre os desafios para a gestão universitária no contexto político brasileiro do ano de 2018, a partir da experiência de duas professoras-gestoras. Pretende-se, então responder à seguinte pergunta: quais foram os desafios enfrentados pelo contexto político brasileiro por duas professoras com cargos de gestão em uma universidade pública federal no Brasil, em 2018?

Para tanto, este artigo se divide em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, em seguida apresenta-se a metodologia utilizada nesta pesquisa. Após, apresenta-se os dados coletados e, por último, as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa aborda as universidades públicas e o seu papel na sociedade, a gestão universitária e as(os) professoras(es) gestoras(es) e o *impeachment* e suas consequências para as universidades brasileiras.

### AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS E O SEU PAPEL NA SOCIEDADE

As universidades públicas brasileiras estão sendo alvo de questionamentos e frequentes cortes nos orçamentos governamentais. Conforme afirma o presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, “é

impensável desprezar ou desconsiderar o papel das universidades federais em qualquer projeto de desenvolvimento para o nosso país” (ANDIFES, 2019).

No Brasil, a Andifes representa 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET’s), 02 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET’s) e 63 universidades federais – localizadas em todos os estados da Federação e no Distrito Federal. Ou seja, são 67 instituições federais do ensino superior no Brasil que buscam cumprir um relevante papel no incentivo do desenvolvimento econômico, social e cultural (ANDIFES, 2019).

O documento da ANDIFES intitulado: “Universidades Federais – Patrimônio da Sociedade Brasileira”, divulgado em 2017, reforça o papel das Universidades brasileiras:

Além do ensino de graduação, mestrado e doutorado, para um contingente de cerca de um milhão e duzentos mil alunos, as Universidades Federais são, também, responsáveis por uma rede de equipamentos públicos e serviços que atendem à população nas mais diversas áreas, incluindo: quarenta e seis hospitais universitários de alta complexidade (em muitos casos, únicas alternativas em suas áreas de atuação no Sistema Único de Saúde); clínicas e laboratórios; museus; teatros; cinemas; escolas de música, teatro e dança; agências de inovação; incubadoras de empresas de base tecnológica e parques de ciência e tecnologia; clínicas de direitos humanos; escritórios de assistência jurídica à população carente; serviços de atenção à saúde mental e escritórios modelo. Educação, ciência, arte, cultura e cidadania são resultados diretos do trabalho das Universidades Federais (ANDIFES, 2017, p. 5).

Além disso, as contribuições das universidades para a sociedade estão nas pesquisas realizadas por essas instituições, contribuindo diretamente na economia e tecnologia do Brasil, como por exemplo: tecnologias para a exploração de petróleo em águas profundas, para a produção de grãos em condições de competitividade internacional, para o desenvolvimento da indústria naval, para o

crescimento da indústria aeronáutica, avanços na produção de fármacos, no combate a doenças, na atenção à saúde. Além de estudos sobre a biodiversidade e mudanças climáticas (ANDIFES, 2017).

Percebe-se que são instituições complexas com características específicas do setor público, como: possui uma autonomia na gestão financeira, administrativa e orçamentária, a chamada autonomia universitária; tem um vínculo com o Ministério da Educação (MEC); e pratica a administração colegiada (BARBOSA, 2015).

Para Andrade et al. (2016), as universidades são instituições compostas por um local plural e democrático de conhecimento, que se fundamenta em três pilares: ensino, pesquisa e extensão. Têm o objetivo de desenvolver a sociedade através do serviço educacional de qualidade, contando com um corpo docente altamente qualificado e titulado (DRUCK; FILGUEIRAS; MOREIRA, 2017). Ou seja, de acordo com Ribeiro (2017, p. 375/376), as universidades possuem a missão da “produção do conhecimento por intermédio da pesquisa, a formação profissional por meio do ensino e a responsabilidade social a partir da extensão”. Portanto, percebe-se que as universidades federais são vetores importantes do desenvolvimento em todo o país (ANDIFES, 2017).

Dessa forma, a próxima seção aborda a gestão universitária e as(os) professoras(es)-gestoras(es).

## GESTÃO UNIVERSITÁRIA E AS(OS) PROFESSORAS(ES)-GESTORAS(ES)

Os servidores docentes das universidades públicas brasileiras são regidos pela Lei nº 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990). Em relação ao plano de carreira e cargos tem-se a Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012, e sua alteração dada pela Lei nº 12.863/2013, de 24 de setembro de 2013 (BRASIL, 2012/2013). Dessa forma, percebe-se

que no setor público há um conjunto de normas e regulamentos que formam as condições para ingresso e ascensão na carreira.

No que diz respeito aos professores-gestores, no Brasil o Art. 3º do Decreto 94.664 de 1987 aborda a gestão universitária como uma atividade própria do professor do ensino superior, assim como o ensino, a pesquisa e a extensão, sendo eles os responsáveis pelas funções gerenciais das áreas acadêmica e administrativa da instituição de ensino (MAGALHÃES et al., 2016).

Dessa mesma forma, para Miranda et al. (2013, p. 108) “os gestores das universidades são responsáveis diretos por fomentar, incentivar e criar mecanismos de manutenção para iniciativas de desenvolvimento local, regional e nacional, por meio do ‘tripé’ ensino, pesquisa e extensão”. Os professores então passam a exercer duas funções: a de professor e a de gestor nas universidades (MAGALHÃES et al., 2016).

Então, os professores que desempenham o papel de gestores, considerados aqui nessa pesquisa como professores-gestores (*academic managers*), conforme classificação de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), assumem papéis de reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, chefes de departamento, entre outros, e são respaldados pela Lei 12.772/2012 que retrata sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal:

Para Ésther (2011), o trabalho gerencial realizado pelos professores-gestores nas IFES possui particularidades, já que essas instituições possuem objetivos complexos e múltiplos, demandando uma atuação diferenciada de seus gestores, com base nos critérios de eficiência, eficácia e do interesse público. Uma das particularidades do trabalho gerencial realizado pelos docentes é que na maioria das vezes não há treinamento para o exercício da função, ocorrendo o aprendizado “na prática” (MIRANDA et

al., 2013) ou por meio da tentativa e erro (MARRA, 2006).

Além disso, as instituições geridas pelos professores não têm a missão de buscar lucro, como qualquer outra organização, e sim, tem objetivos que envolvem questões abstratas e subjetivas como a produção de conhecimento, de pesquisa e de extensão, bem como de atendimento das demandas da sociedade. Esses fatos tornam ainda mais difícil e complexo o gerenciamento dos professores-gestores (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Nos cargos que demandam maior dedicação como os da alta gestão na universidade (reitor, vice-reitor, pró-reitor e chefia de gabinete), o professor-gestor pode ocupar-se integralmente à gestão. No caso da ocupação do cargo de reitor e vice-reitor, é preciso que o professor possua apoio político na universidade e que desenvolva um plano de trabalho a ser proposto à comunidade acadêmica durante a eleição (ÉSTHER; MELO, 2008).

Na pesquisa realizada por Ésther e Melo (2008), buscou-se compreender como os reitores de universidades federais constroem a identidade gerencial. A pesquisa foi feita com gestores da alta administração de oito universidades federais do estado de Minas Gerais. Os autores perceberam que os reitores se enxergam como políticos representantes da comunidade acadêmica, além disso, verificou-se que antes de se tornarem reitores, todos os entrevistados tinham uma trajetória tanto acadêmica quanto gerencial na universidade, na ocupação de outros cargos na hierarquia organizacional. Como resultado, os reitores consideram seu trabalho como complexo, difícil e desgastante, por exigir grande dedicação e envolvimento emocional.

Com o objetivo de analisar os desafios na gestão universitária, Santos e Bronnemann (2013) pesquisaram a percepção de diretores de centro de uma Instituição de Ensino Superior. Como achado do

estudo, os autores verificaram que os principais desafios são: ausência de conhecimento prévio sobre a função e sobre aspectos de gestão; ao tempo disponível para o cargo em relação às atividades que necessitam ser realizadas; e à gestão de divergências relacionais de subordinados, administrativas e pessoais.

Já Vargas e Estrada (2013) pretenderam investigar os principais desafios da gestão universitária na região da América Central. Dentre os principais desafios mencionados pelos autores estão: auto avaliação, garantia da qualidade, acesso e permanência social, políticas de admissão inclusivas, financiamento da educação superior, geração de conhecimento e inovação.

Fernandes e Gaspar (2018) realizaram um estudo sobre a autonomia e a gestão universitária em tempos de crise nas universidades estaduais do Paraná. Os pesquisadores relatam que as instituições estão passando por sérias dificuldades para manter seu funcionamento normal, como: restrição na contratação de docentes e técnico-administrativos, além do bloqueio de recursos das atividades cotidianas. Essas restrições dificultam a gestão e a autonomia universitária nessas instituições.

A próxima seção aborda o *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff e suas consequências para as universidades.

## O *IMPEACHMENT* E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA AS UNIVERSIDADES

Em 2016, o governo brasileiro teve o *impeachment* da então presidenta eleita Dilma Rousseff e foi assumido pelo então vice-presidente, Michel Temer, cenário de uma complexa conjuntura econômica e política vivida no Brasil. De acordo com Czernisz e Freiburger (2018), esse acontecimento foi muito questionado por autoridades e estudiosos de todo o mundo, considerado como governo ilegítimo (MANCEBO, 2017; ORSO, 2017). A partir disso, o

Brasil passou a ter novos direcionamentos políticos que reforçam intenções neoliberais, voltado ao atendimento de interesses econômicos e por um período de retrocesso de direitos sociais que já haviam sido conquistados (CZERNISZ; FREIBERGER, 2018).

As universidades públicas brasileiras tiveram suas atividades diretamente comprometidas por essas mudanças apresentadas pelo Governo Temer, com uma redução crítica dos recursos destinados a elas (FERNANDES; GASPAR, 2018). De acordo com G1 (2018), as universidades federais tiveram, em 2017, o menor repasse de verbas em sete anos, sendo que 90% das 63 instituições estão operando com perdas reais no orçamento para gastos não obrigatórios. Nesse período, o repasse total do orçamento pelo Ministério da Educação (MEC) encolheu 28,5%. Por esse fato, faz-se necessário, além de descrever as características das universidades, realizar mais um breve esforço teórico para entender o momento crítico vivido por essas instituições no Brasil.

O impedimento da presidenta Dilma Rousseff possibilitou a Temer a organização de uma agenda de ajustes fiscais com corte nos gastos públicos e reformas regressivas nas áreas trabalhista e previdenciária, entre outros. Dessa forma, esses cortes têm acarretado a recessão e sucessivos cortes nos repasses de verbas para as universidades e comprometendo a qualidade no ensino (MANCEBO, 2017; PRESTES; SOUSA JÚNIOR, 2017).

Dentre as propostas apresentadas e aprovadas pelo Governo Temer, destaca-se a Emenda Constitucional – PEC 241/55 - 2016, que estabeleceu o congelamento dos gastos de saúde e educação para os próximos 20 anos, tendo como base o Orçamento de 2016, apenas acrescido da inflação de cada ano, acarretando em fortes prejuízos às universidades públicas brasileiras (ORSO, 2017; FIGUEIREDO, 2017).

De acordo com Prestes e Sousa Júnior (2017), o Governo Temer realizou o contingenciamento de recursos dos programas de Ciência e Tecnologia, principalmente os programas de apoio à internacionalização, extensão e assistência estudantil. Além disso, houve a redução das bolsas de estudos e do financiamento de projetos de pesquisas de órgãos de fomento, como Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Os autores acreditam que esses ajustes fiscais resultaram de imediato em uma “[...] profunda precarização das instituições de ensino, com a redução do custeio. A manutenção das universidades federais, com essa redução, poderá resultar em crise aguda dessas instituições” e sinalizam a perda de “prestígio” da educação superior nos orçamentos do governo (PRESTES; SOUSA JÚNIOR, p. 181, 2017).

E dessa forma, foi deixado às IFES a “amarga” função de reajustar as demandas e procedimentos sem o devido financiamento do Governo, vivenciando um crescente sucateamento estrutural, precarização do ensino e desvalorização do seu corpo docente e discente (ARAÚJO, 2017; MANCEBO, 2017).

De acordo com Mancebo (2017), uma das ações adotadas pelo Governo Temer foi o corte das verbas de manutenção e renovação das instituições, havendo então um abandono nas suas infraestruturas físicas e uma paralisação de obras e investimentos e de aquisições básicas de materiais de consumo. Diante desse cenário, Mancebo (2017, p. 881) questiona: “Quais são os impactos, que já se pode visualizar, para a educação superior e para os docentes que aí atuam?”.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa procura a compreensão e interpretação do contexto apresentado, analisando o comportamento das pessoas e da situação, buscando compreender a perspectiva dos sujeitos. A autora define esse tipo de pesquisa como sendo a aquisição de informações descritivas sobre as pessoas, os lugares e os processos de interações, por meio do contato direto entre pesquisador e o contexto investigado.

Como fonte de coleta de dados, utilizou-se as entrevistas de trajetória de vida pelo método história de vida que permite realizar uma investigação profunda na existência do sujeito, adentrando-se na compreensão de seu percurso histórico e das suas relações estabelecidas ao longo de sua vida pessoal e profissional (MAGESTE, 2008). Silva et al. (2007, p. 32) abordam sobre o andamento das entrevistas de história de vida: “É a partir da relação que vai sendo estabelecido, o vínculo, a confiança e a construção de sentidos, que o método se desenvolve. Trata-se da interlocução”. Assim, para o início das entrevistas, deve-se partir de uma abordagem mais ampla, como: “fale de sua vida” ou “conte-me sua história” (BRIOSCHI; TRIGO, 1987). Dessa forma, quem decidirá a ordem do que será contado será o entrevistado (MIRANDA; CAPPELLE; MAFRA, 2014).

As entrevistas devem ocorrer de maneira não estruturada, ou seja, é um diálogo, uma situação de interação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa, deixando o entrevistado decidir a forma de construir a resposta (MATTOS, 2005). Desse modo, o pesquisador deve tentar interferir minimamente, apenas em casos para incentivar a fala ou para ter algum esclarecimento sobre algum ponto narrado, já que o foco desse método é nas experiências vividas pelo sujeito pesquisado (BRIOSCHI; TRIGO, 1987).

Para Mageste e Lopes (2007) e Mageste (2008), um dos primeiros desafios para o pesquisador que utilizará o método história de vida consiste em selecionar os sujeitos da pesquisa e definir quantas entrevistas são necessárias para se atingir o objetivo do estudo.

Dessa forma, os sujeitos desta pesquisa foram duas professoras-gestoras que ocupam cargos na alta gestão universitária: de reitora e diretora. As professoras-gestoras possuem vasta experiência na Universidade estudada, tendo ocupado vários cargos de gestão ao longo de suas carreiras, quais sejam: pró-reitora de extensão, coordenadora de curso de pós-graduação, superintendente da Fundação Educativa de Rádio e Televisão, chefe de departamento, diretora de unidade acadêmica e reitora.

Percebe-se, então, uma longa trajetória com a universidade, já que as professoras fizeram a graduação e depois se tornaram professoras efetivas, ocupando diversos cargos de gestão na instituição. A fim de resguardar as identidades das professoras, faz-se necessário esclarecer que todos os nomes de pessoas e instituições foram ocultados para que se mantivesse a confidencialidade das pesquisadas.

Na primeira entrevista com as professoras-gestoras, mediante a característica do método, o processo de coleta se iniciou por uma entrevista não estruturada, não tendo um roteiro de perguntas. Assim sendo, iniciou-se com apenas uma solicitação: “Então, você poderia me contar a sua história?”. Dessa forma, as entrevistadas perpassaram por um panorama geral de sua história, iniciando com os relatos sobre as famílias, a infância, dando sequência à fase dos estudos e depois, percorrendo sobre a trajetória de carreira na universidade, já como professoras efetivas.

As demais entrevistas foram marcadas por e-mail e pessoalmente ou após cada entrevista anterior. Entretanto, com os vários compromissos das professoras, advindos do cargo assumido, as

entrevistas eram sempre confirmadas, ocorrendo às vezes a desmarcação das mesmas. Além disso, houve uma dificuldade maior para realizar as entrevistas com a professora-gestora que ocupa o cargo de reitora, por causa do acúmulo de serviço oriundo do cargo e pelas constantes viagens para representar a universidade, conforme informado pela entrevistada. Então, por esse motivo, foram realizados menos encontros, porém com maior duração.

A coleta foi realizada entre 12 de março a 13 de agosto de 2018. Ao todo foram realizadas cinco entrevistas, com duração total de 5 horas 32 minutos, sendo duas entrevistas com a reitora e três entrevistas com a diretora. As entrevistas foram realizadas na casa (com a reitora) ou no local de trabalho (com a diretora) das entrevistadas por preferência das mesmas. Todas foram registradas, com gravador digital, com autorização das pesquisadas, sendo as transcrições realizadas logo após cada encontro, procurando reproduzir fielmente o depoimento das professoras-gestoras. Na última entrevista com cada professora-gestora, foi solicitado que elas escolhessem nomes fictícios para a apresentação neste trabalho: Maria Carmem - reitora e Gaia - diretora.

Foram nessas entrevistas que surgiram as reflexões sobre o contexto político para a universidade pública brasileira. Com isso, apresenta-se na próxima seção os dados coletados.

## REFLEXÕES DE MARIA CARMEM E GAIA

*“E se esse governo ganhar, aí vai ser o fim” (MARIA CARMEM).*

Uma das questões que surgiu nas narrativas de ambas as professoras-gestoras foi o atual contexto das universidades públicas brasileiras frente à complexa conjuntura econômica e política vivida no Brasil com o governo de Michel Temer, que se iniciou de forma inesperada em 2016, com o *impeachment* da então presidenta eleita Dilma Rousseff. Maria Carmem faz

uma reflexão sobre os impactos dessa questão para a universidade:

De sobressalto em sobressalto sobrevivi às últimas três décadas, testemunhando ao vivo e em cores os altos e baixos da nossa política institucional e, especialmente, as políticas educacionais. Há menos de quatro anos de aprovado um Plano Nacional de Educação, uma vitória retumbante num ambiente político progressista. E, em 2018, enterrado (MARIA CARMEM).

Maria Carmem se refere à principal iniciativa do Governo Temer, pela aprovação da Emenda Constitucional que estabelece o congelamento nos gastos de saúde e educação nos próximos 20 anos no Brasil (FIGUEIREDO, 2017). Essa medida vai contra à expansão da rede federal de ensino superior, iniciada em 2008 (G1, 2018) e ao Plano Nacional de Educação traçado pela Lei nº 13.005/2014 (MEC, 2019), acarretando em fortes prejuízos às universidades públicas (ORSO, 2017).

A Reitora ainda ressalta a insegurança e incertezas de recursos para se gerir a Universidade. Verifica-se que os professores-gestores estão tendo que reajustar a gestão da universidade com o orçamento reduzido financiado pelo Governo. De acordo com Araújo (2017) e Mancebo (2017) isso gera uma precarização do ensino e desvalorização do seu corpo discente e docente da universidade:

[...] e o momento que a gente vive hoje no Brasil ainda é mais crítico, essa situação política que agrava para mim mais, essa incerteza de não ter o dinheiro para poder funcionar as universidades, a pesquisa, né? Então isso gera uma incerteza na sociedade ou na própria Universidade, nos gestores, nos professores, nos alunos, nos técnicos (MARIA CARMEM).

Maria Carmem afirma que um de seus maiores desafios de gestão como reitora é lidar com os órgãos fiscalizadores do governo. Ela não esperava que teria tanta dificuldade de trabalhar com esses órgãos: “e você trabalha com muita dificuldade, com muita

apreensão, então isso é uma questão que eu não esperava que fosse tanto” (MARIA CARMEM). Na opinião dela, esses órgãos têm a obrigação de fiscalizar, é o dever deles, mas já estão avaliando a Universidade com pré-julgamentos, sem direito a esclarecimentos:

[...] as dificuldades, ne? De trabalhar com os órgãos fiscalizadores, tudo eles nos judicializam, eles não compreendem como a Universidade funciona, então a gente tem uma certa dificuldade, às vezes até lentidão em responder, não é que a gente não quer, mas a gente tem um ritmo próprio, que não tem o mesmo passo deles, então existe um descompasso, talvez de tempo, de lugar, e eles, por exemplo, não acreditam na autonomia universitária, então isso a gente perde muito também a liberdade de gerir, ne, na gestão. Não que você vá fazer coisas absurdas, ne? Você tem os conselhos para poder referendar as políticas, mas é porque a autonomia em algumas questões ela é extremamente importante e facilitadora de muitas respostas que a universidade tem que dá, não só para a sua comunidade acadêmica como também para a sociedade. E isso, esses órgãos fiscalizadores hoje, muitos que às vezes falam que estão aí disponíveis para ajudar na forma preventiva de erros ou de qualquer problema, na verdade, eles já vêm com a intenção já de acusação, de julgamento e não de ajuda, então isso dificulta (MARIA CARMEM).

E completa sobre a situação da universidade atualmente: “Então, assim, acho que a gente perdeu muito essa questão da autonomia. Isso é uma coisa que me assusta, me assusta, porque eu acho que a gente vive num regime de recessão, nós já estamos num regime de recessão” (MARIA CARMEM).

Esse relato vai ao encontro do que afirma o resultado da pesquisa realizada por Fernandes e Gaspar (2018) sobre a autonomia e a gestão universitária em tempos de crise nas universidades estaduais do Paraná. Como a Universidade em que Maria Carmem é reitora, os pesquisadores relatam que as instituições estão passando por sérias dificuldades para manter seu funcionamento normal e que essas restrições dificultam a gestão e a autonomia universitária nessas instituições.

Esse cenário político vivido no país hoje, reflete diretamente no trabalho de Maria Carmem e no desenvolvimento das universidades brasileiras. Sua preocupação está focada principalmente na perda da autonomia universitária e nos cortes de orçamento:

E os órgãos, que para mim está sendo uma violência imensa, reitores suicidando, outros sendo presos coercitivamente. De uma forma que eu acho que não é adequada, ne? A gente não tem nem direito de defesa, ne? Então, isso é uma coisa que choca, me choca, que me desanima, mas ao mesmo tempo me dá aquela também coragem, aquela força para lutar, entendeu, e achar que é possível mudar isso novamente, entendeu, e melhorar essa situação. Então assim, é conflitivo é dicotômico os sentimentos numa situação, num governo desse, entendeu? (MARIA CARMEM).

Então, assim, o que me dói hoje, é que essa autonomia a gente perdeu, está tendo um corte na pesquisa, isso é uma violência para mim. Essa violência muito grande é da autonomia universitária e dos cortes e também da pesquisa principalmente, ne? Que o corte foi violento (MARIA CARMEM).

E para Maria Carmem, além da perda da autonomia universitária e do grande corte nos recursos para a sustentação da instituição, a universidade está sendo questionada pela mídia e pela sociedade:

[...] a universidade está sendo muito questionada, a própria instituição, seus valores, ne? Que está sendo muito questionado e isso para nós é uma, e nós parece que estamos sem ação para poder conseguir responder e a sociedade, apesar de entender a importância da universidade no desenvolvimento de um país, a sociedade também parece que não entende muito bem o nosso papel, parece que a gente não consegue demonstrar para ela o que que a gente faz, além de formar o profissional. Então, isso também, a gente acaba perdendo o apoio quando você tem uma mídia que coloca só os problemas, ne? Como se a Universidade fosse só problemas e não solução. E na verdade, educação e saúde no meu entendimento não são gastos, ne? São investimentos que qualquer governo, para a sociedade em geral. Então, esse momento está crítico na gestão, por causa dessas questões (MARIA CARMEM).

Por essa preocupação de Maria Carmem faz-se importante deixar claro que as Universidades

brasileiras possuem um papel além da formação de profissionais, elas atuam diretamente com projetos de extensão na sociedade, além das pesquisas realizadas que influenciam na saúde, economia, na inovação e na tecnologia brasileira (ANDIFES, 2017). Druck, Filgueiras e Moreira (2017) confirmam esse papel importante das universidades em três pilares: ensino, pesquisa e extensão.

Maria Carmem ainda descreve a sensação de impotência para administrar a Universidade estudada diante desse contexto: “Me sinto impotente como administradora, porque nem tudo que eu quero que eu acho que dá conta, muitos servidores ainda vivendo numa época que hoje não dá mais para trabalhar daquela forma, que as pessoas não entenderam que as coisas mudaram ainda, isso assim me frustra muito (MARIA CARMEM)”.

Nesse mesmo sentido, Gaia também declara sobre o momento político difícil enfrentado pelo país e que acaba refletindo também na universidade: “Claro que nós estamos vivendo um momento de crise, né? Isso angustia um pouco, angustia bastante até, ver um monte de coisa se acumulando na mesa e sabendo que não adianta muito (GAIA).

Gaia expressa profunda tristeza e preocupação com o cenário atual em que há uma forte inclinação para desacreditar as IFES junto à opinião pública: “[...] avalio que esse momento é muito grave no qual as universidades federais vêm sofrendo repetidos ataques à sua autonomia e credibilidade (GAIA)”.

Nos seus 36 anos na universidade pública, de acordo com Gaia, esse é o momento mais grave já vivenciado por ela. Portanto, verifica-se a preocupação das professoras-gestoras com a garantia da educação superior gratuita de qualidade no Brasil, pelo contexto político atual. As professoras-gestoras assim como a Andifes (2017) consideram as universidades federais como vetores importantes do desenvolvimento em todo o país e precisam continuar cumprindo a sua

missão e expandindo as suas atividades. Para Maria Carmem é urgente garantir o funcionamento das universidades públicas brasileiras, ela fala que:

Agora, as universidades elas têm que ser garantidas enquanto uma instituição pública gratuita, de qualidade, inclusiva, socialmente referenciada, porque acho que é o dinheiro de todos nós, então esses cuidados eu acho, por qualquer reforma que ela passa, acho que ela tem que ter esses objetivos, esses valores, esses princípios guardados e reforçados. [...] a defesa da universidade pública e de qualidade é a essência de uma sociedade mais justa, inclusiva e desenvolvida (MARIA CARMEM).

Nesse mesmo sentido, Gaia finaliza seu memorial entoando palavras de ordem que sempre estiveram na sua história de vida e é com essas palavras que terminamos essa parte do artigo: “Viva a educação pública e gratuita de qualidade! Viva a Universidade Pública e gratuita!” (GAIA).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi refletir sobre os desafios para a gestão universitária no contexto político brasileiro do ano de 2018, a partir da experiência de duas professoras-gestoras: Maria Carmem e Gaia.

Além dos desafios já existentes na gestão universitária, como: ausência de conhecimento prévio sobre a função, falta de tempo disponível para o cargo, apresentados nos estudos de Santos e Bronnemann (2013); trabalho complexo e desgastante, exigindo grande dedicação, conforme aborda Ésther e Melo (2008); garantia da qualidade, acesso e permanência social, geração de conhecimento e inovação e políticas de admissão inclusivas, de acordo com os dados da pesquisa realizada por Vargas e Estrada (2013); as professoras-gestoras deste artigo ainda se deparam com o crítico contexto político e econômico para as universidades brasileiras.

Dessa forma, respondendo a questão apontada de Mancebo (2017, p. 881) de “Quais são os impactos,

que já se pode visualizar, para a educação superior e para os docentes que aí atuam?”, percebe-se que as professoras estão tendo que lidar com esse contexto brasileiro, desde 2016, após o golpe do Governo Temer, que interfere diretamente na gestão da universidade. Como resultado deste artigo, identifica-se as principais dificuldades enfrentadas pelas professoras-gestoras: os cortes no orçamento universitário e a atuação incisiva dos Órgãos Fiscalizadores desse novo governo, diminuindo assim a autonomia e os recursos universitários.

Dentre as reflexões a que chegamos com este artigo, destacamos a preocupação com o futuro das universidades públicas brasileiras. Não podemos esquecer do papel fundamental e importantíssimo de educação, pesquisa e extensão dessas instituições. As universidades públicas brasileiras realizam mais de 95% das pesquisas científicas no Brasil (UNIFESP, 2019). Essas instituições são as responsáveis pela busca de soluções para as demandas e problemas da humanidade (RIBEIRO, 2017). E, por dependerem de recursos públicos, necessitam de apoio total do governo para continuar suas atividades e seu papel na transformação social (VARGAS; ESTRADA, 2013).

A complexa e crítica realidade educacional brasileira está causando uma grande preocupação aos gestores universitários, gerando dúvidas sobre a manutenção e sobrevivência das universidades. Essa reflexão se faz importante, porque em 2019, as universidades continuam sofrendo ataques do atual governo e da sociedade em geral, gerando uma crise de credibilidade e mais cortes e contingenciamento em seus orçamentos.

Para estudos futuros, sugere-se que seja pesquisado as dificuldades enfrentadas atualmente pelos gestores universitários e pelos alunos das universidades, com as recentes notícias de mais cortes no orçamento e dos cortes das bolsas de pesquisa na pós-graduação pela agência de fomento CAPES e

CNPq, dentre outras medidas de restrições e sucateamento do ensino público superior.

---

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

---

## REFERÊNCIAS

ANDIFES. “É impensável desprezar o papel das universidades federais”, diz presidente da ANDIFES. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/e-impensavel-desprezar-o-papel-das-universidades-federais-diz-presidente-da-andifes/>. Acesso em: 10 maio 2019.

ANDIFES. **Associação nacional dos dirigentes das instituições federais de ensino superior. Universidades federais: patrimônio da sociedade brasileira**, 2017. Disponível em: <http://www.andifes.org.br>. Acesso em: 15/05/2019.

ARAÚJO, M. L. S. Reconfiguração do ensino superior brasileiro: direito ou desmonte?. **Revista internacional de educação superior – RIESUP**. Campinas, v.3, n.3, p. 645-677, 2017.

BARBOSA, M. A. C. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal**. 2015. 227f. Dissertação (mestrado em administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 23, 2016.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. **Dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos de magistério federal; sobre a carreira do magistério superior, de que trata a lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o plano de carreira e cargos de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico e sobre o plano de carreiras de magistério do ensino básico federal, de que trata a lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das carreiras e planos especiais do instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira e do fundo nacional de desenvolvimento da**

educação, de que trata a lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do plano de cargos técnico-administrativos em educação; altera as leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). Acesso em: novembro de 2017.

BRIOSCHI, L. R.; TRIGO, M. H. B. Relatos de vida em ciências sociais: considerações metodológicas. **Revista Ciência e Cultura**, Campinas, SP, v. 39, n. 7, p. 631-637, 1987.

CZERNISZ; E. C. S.; FREIBERGER, L. D. V. Alterações recentes da educação superior: limites e perspectivas para a universidade pública. **Roteiro**, Joaçaba, v. 43, n. 1, p. 277-296, 2018.

DRUCK, G.; FILGUEIRAS, L.; MOREIRA, U. Ajuste fiscal e as universidades públicas brasileiras: a nova investida do banco mundial. **Cadernos do CEAS: Revista Crítica de Humanidades**, n. 242, p. 602-634, 2017.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

ÉSTHER, A. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em minas gerais: a visão da alta administração. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. Spe1, p. 648-667, 2011.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos Ebape. br**, v.6, n. 1, p. 1-17, 2008.

FERNANDES, T. C.; GASPAR, R. Autonomia e gestão universitária em tempos de crise: o caso das universidades estaduais do paraná. **Laplage em Revista**, v. 4, n. 1, p. 215-224, 2018.

FIGUEIREDO, J. C. *Impeachment* no Brasil: o governo Temer e a privatização nas universidades públicas brasileiras. **Germinal: marxismo e educação em debate**, Salvador, v. 9, n. 3, p. 161-181, 2017.

G1. **90% das universidades federais tiveram perda real no orçamento em cinco anos; verba nacional encolheu 28%**. Disponível em:

<https://g1.globo.com/educacao/noticia/90-das-universidades-federais-tiveram-perda-real-no-orcamento-em-cinco-anos-verba-nacional-encolheu-28.ghtml>. Acesso em: 31 ago 2019.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HOSSAIN, N.; BISCHOFF1, J.; WILLY, C.; RONCACE1, R.; WALSH, T. Increasing research productivity: the impact of knowledge management applications in university research environments. **Knowledge and Process Management**, v. 22, n. 2, p. 63-67, 2015.

LAENGLE, S.; MERIGÓ, J. M.; MODAK, N. M.; YANG, J. B. Bibliometrics in operations research and management science: a university analysis. **Annals of Operations Research**, p. 1-45, 2018.

LIMA NETO, N. Desafios da educação superior brasileira para a próxima década. In: **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década 2011-2020**. Brasília: Unesco, CNE, MEC, p. 37-43, 2012.

MAGALHÃES, M. M. S.; BARBOSA, M. A. C.; LIMA, J. R. T.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. In: **XVI Colóquio Internacional de Gestion Universitaria – CIGU**, 2016.

MAGESTE, G. S. **Histórias de empoderamento: um estudo sobre o processo vivenciado por mulheres que ocupam cargos de alto escalão na administração pública e de empresas em Belo Horizonte**. 2008. 135f. (Mestrado Em Administração) - Mestrado Em Administração Da Faculdade De Ciências Econômicas Da Universidade Federal De Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

MAGESTE, G. S.; LOPES, F. T. O uso da história de vida nos estudos organizacionais. In: **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, v. 1, p. 1-16, 2007.

MANCEBO, D. Crise político-econômica no Brasil: breve análise da educação superior. **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 141, p. 875-892, 2017.

MARRA, A. V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista de C. Humanas**, v. 6, n. 2, p. 253-265, 2006.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para

sua análise. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-848, 2005.

MEC. **Plano Nacional de Educação - Lei nº 13.005/2014**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em 31 ago 2019.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013.

MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N. Contribuições do método história de vida para estudos sobre identidade: o exemplo do estudo sobre professoras gerentes. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 59-74, 2014.

ORSO, P. J. A educação em tempos de golpe, ou então, como avançar andando para trás. **Germinal: marxismo e educação em debate**, v. 9, n. 1, p. 50-71, 2017.

PRESTES, E. M. T.; SOUSA JÚNIOR, L. Expansão e financiamento da educação superior no contexto de crise econômica e de ajuste fiscal. **Revista Educação em Questão**, natal, v. 55, n. 46, p. 161-187, 2017.

RIBEIRO, R. M. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 2, p. 357-378, 2017.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2013.

SILVA, A. P.; BARROS, C. R.; NOGUEIRA, M. L. M.; BARROS, V. A. Conte-me sua história: reflexões sobre o método de história de vida. **Mosaico: Estudos em Psicologia**. Belo Horizonte, v. 1, n.1, p.25-35, 2007.

SLEUTJES, M. H. S. C.; OLIVEIRA, F. B. A crise e a busca de autonomia nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 3, p. 29-46, 1998.

UNIFESP. **Universidades públicas realizam mais de 95% da ciência no Brasil**. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/dci/noticias-antiores-dci/item/3799-universidades-publicas-realizam-mais-de-95-da-ciencia-no-brasil>. Acesso em 26 ago 2019.

VARGAS, G. M. G.; ESTRADA, F. R. Desafíos y problemáticas de la gestión universitaria en el sistema de la educación superior pública, aspectos a considerar en la región centroamericana. **Revista de Gestão Universitária da América Latina - GUAL**, Florianópolis, vol. 6, n. 02, p. 231-258, 2013.