



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

DANIELLY MIRANDA BARBOSA

**TRAJETÓRIA DE VIDA NO TRABALHO E FORMAÇÃO DE
GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

DOURADOS/MS

2025



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

DANIELLY MIRANDA BARBOSA

**TRAJETÓRIA DE VIDA NO TRABALHO E FORMAÇÃO DE
GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, em nível de Mestrado, da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito para a obtenção do título de Mestre, na Linha de Pesquisa em Processos Psicossociais.

Orientador: Prof. Dr. Sanyo Drummond Pires.

DOURADOS/MS

2025

B238t Barbosa, Danielly Miranda.

Trajetória de vida no trabalho e formação de gestores de instituições de ensino superior [recurso eletrônico] / Danielly Miranda Barbosa. -- 2025.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Sanyo Drummond Pires.

Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. universidades públicas. 2. gestão universitária. 3. reitores. 4. trajetória profissional. 5. competências gerenciais. I. Pires, Sanyo Drummond. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

DANIELLY MIRANDA BARBOSA

TRAJETÓRIA DE VIDA NO TRABALHO E FORMAÇÃO DE
GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – PPGPsi/UFGD

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Presidente e orientador:

Sanyo Drummond Pires (Dr., UFGD) _____

1º Examinador (Avaliador Interno Titular):

Conrado Neves Sathler (Dr., UFGD) _____

2º Examinador (Avaliador Externo Titular):

Illyushin Zaak Saraiva (Dr., IFSC) _____

3º Examinador (Avaliador Interno Suplente):

Adriano da Silva Rozendo (Dr., UFGD) _____

4º Examinador (Avaliador Externo Suplente):

Gleiber Couto Santos (Dr., UFCAT) _____

RESUMO

Esta dissertação busca examinar a formação e o exercício da liderança de dirigentes de universidades públicas brasileiras, articulando uma análise histórica, política e institucional da educação superior no Brasil com o estudo aprofundado das trajetórias de vida e trabalho de dois reitores. Partindo da seguinte questão-problema: “de que forma as experiências pessoais, a formação acadêmica e as articulações políticas influenciam a preparação e a atuação de reitores de universidades públicas?”, o objetivo principal foi compreender como tais fatores se articulam na formação do dirigente e no desempenho de sua função. A estrutura desta dissertação consiste de três capítulos teóricos (revisão de literatura) e um capítulo trazendo resultados de pesquisa de campo. O primeiro apresenta o desenvolvimento histórico da universidade pública brasileira, destacando seu papel na construção de um projeto de nação, as influências das políticas educacionais e as tensões entre a função social da instituição e as demandas de mercado. O segundo capítulo discute a relação entre o ensino superior e a construção de elites políticas, intelectuais e econômicas, analisando como as universidades se configuram como espaços de reprodução e mobilidade social, em diálogo com perspectivas críticas e estudos sobre capital cultural e redes de poder. No terceiro capítulo, são abordadas as competências essenciais à gestão universitária, à luz de referenciais teóricos e estudos sobre liderança educacional, gestão estratégica e governança, destacando a importância da formação a partir da própria experiência institucional e da capacidade de articulação política. A pesquisa empírica, o quarto capítulo, aprofunda a análise da trajetória de vida e de trabalho de gestores universitários, ressaltando a interação entre experiências acadêmicas, atuação sindical, filiação partidária e exercício de funções administrativas como elementos-chave na construção do perfil do dirigente. Adotou-se abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com dois reitores de universidades públicas, selecionados pela relevância de suas trajetórias institucionais. A coleta de dados foi realizada entre março e abril de 2025, por meio da metodologia de História de Vida Laboral, da Psicossociologia. Inicialmente foram realizadas 2 (duas) entrevistas, uma com cada participante, para levantar dados que englobam desde a trajetória educacional inicial até o exercício do cargo de reitor. Os resultados indicam que a ascensão ao cargo está fortemente associada à atuação prévia em movimentos acadêmicos e sindicais, à inserção em redes políticas e à experiência acumulada em funções administrativas na própria instituição. Observou-se que, embora as competências técnicas e acadêmicas sejam relevantes, a habilidade de articulação política e o conhecimento do contexto institucional emergem como diferenciais na gestão universitária. Foram então elaboradas as hipóteses sobre as influências dessas vivências e apresentadas em uma entrevista devolutiva para análise e convalidação. Conclui-se que a formação de dirigentes de instituições de ensino superior demanda, além da qualificação acadêmica, vivências institucionais e políticas que ampliem a capacidade de liderança e tomada de decisão no contexto das universidades públicas brasileiras.

Palavras-chave: universidades públicas; gestão universitária; reitores; trajetória profissional; competências gerenciais.

ABSTRACT

This master's thesis examines the formation and exercise of leadership among administrators of Brazilian public universities, combining a historical, political, and institutional analysis of higher education in Brazil with an in-depth study of the life and career trajectories of two university rectors. Guided by the research question: "How do personal experiences, academic background, and political articulations influence the preparation and performance of public university rectors?", the main objective was to understand how these factors intersect in leadership development and practice. The structure of this dissertation consists of three theoretical chapters (literature review) and one chapter presenting the results of field research. The first chapter presents the historical development of public universities in Brazil, emphasizing their role in shaping a national project, the influence of educational policies, and the tensions between the social mission of the institution and market demands. The second chapter discusses the relationship between higher education and the construction of political, intellectual, and economic elites, analyzing how universities function as spaces of social reproduction and mobility, in dialogue with critical perspectives and studies on cultural capital and power networks. The third chapter addresses the key competencies required for university governance, drawing on theoretical frameworks and studies on educational leadership, strategic management, and governance, highlighting the importance of institutional experience and political articulation. The empirical research, presented in the fourth chapter, deepens the analysis of university leaders' life and professional trajectories, emphasizing the interaction between academic experiences, union activity, political affiliation, and administrative roles as key elements in shaping leadership profiles. A qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews with two rectors of public universities, selected for the relevance of their institutional trajectories. Data were collected between March and April 2025 through the Occupational Life History methodology from Psychosociology. Two interviews were conducted, one with each participant, covering their educational background up to their tenure as rectors. The findings indicate that career advancement to the rector position is strongly associated with previous involvement in academic and union movements, integration into political networks, and accumulated experience in administrative roles within the institution. Although technical and academic skills are relevant, the ability to engage in political articulation and knowledge of the institutional context emerge as critical differentiators in university governance. A feedback interview was conducted to validate the proposed hypotheses on the influence of these experiences. The study concludes that the development of higher education leaders requires not only academic qualifications but also institutional and political experiences that enhance leadership and decision-making capacities in the context of Brazilian public universities.

Keywords: public universities; university management; rectors; career trajectory; managerial competencies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Andifes – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CsF – Ciência sem Fronteiras

ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

FIES – Fundo de Financiamento Estudantil

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação

IES – Instituição de Ensino Superior

IGC – Índice Geral de Cursos

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PETI – Programa Escolas de Tempo Integral

ProUni – Programa Universidade para Todos

PT – Partido dos Trabalhadores

PTES – Profissionais Técnicos da Educação Superior

SI – Sistema de Inovação

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UEG – Universidade Estadual de Goiás

UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

UnB – Universidade de Brasília

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL.....	10
 1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO BRASIL	11
1.1 Introdução.....	12
1.2 Origens e fundação das universidades no Brasil.....	13
1.3 Expansão e democratização do ensino superior público.....	17
1.4 Políticas governamentais e o papel das universidades públicas.....	19
1.5 Desafios atuais: financiamento e qualidade.....	22
1.6 Considerações finais.....	25
1.7 Referências.....	26
 2 CONSTRUÇÃO DE ELITES E GERENCIAMENTO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL	31
2.1 Introdução.....	32
2.2 História e evolução do ensino superior no Brasil.....	34
2.3 Sociologia da educação e estratificação social.....	37
2.4 Práticas de gerenciamento e políticas educacionais contemporâneas.....	39
2.5 Uma análise do passado para observar o futuro: discussões.....	41
2.6 Considerações finais.....	44
2.7 Referências.....	45
 3 COMPETÊNCIAS DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS: FORMAÇÃO E DESAFIOS	50
3.1 Introdução.....	51
3.2 O que é competência gerencial.....	52
3.3 Demanda de competências gerenciais como atribuições de professores do ensino superior.....	53
3.4 Competências de docentes gestores.....	54
3.5 Competências de reitores universitários.....	55

3.6 Especificidades de demandas dos reitores em relação a outras funções administrativas dentro da universidade.....	56
3.7 Trajetórias de formação para gestão mais comum aos reitores.....	57
3.8 Competências identificadas como necessárias.....	58
3.9 Desafios na aquisição de competências.....	60
3.10 Considerações finais.....	60
3.11 Referências.....	61
 4 TRAJETÓRIA DE VIDA NO TRABALHO E FORMAÇÃO DE GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	 64
4.1 Introdução.....	65
4.2 Metodologia.....	67
4.2.1 Sujeitos de pesquisa.....	71
4.2.2 Coleta de dados.....	71
4.3 Resultados.....	73
4.3.1 Experiência pré-universitária: impacto na atuação acadêmica e administrativa.....	73
4.3.2 Preparação para assumir a função: acumulação de experiência e autoconfiança.....	74
4.3.3 Trajetória para a Reitoria: articulação institucional e política.....	77
4.3.4 Compromisso institucional como motivação central para assumir a gestão.....	78
4.3.5 Formação acadêmica e progressão profissional: base multidisciplinar para a gestão..	80
4.3.6 Democracia interna e conflitos institucionais: desafios da gestão colegiada.....	81
4.3.7 Gestão da inovação e desenvolvimento institucional: Desafios da implantação e consolidação universitária.....	82
4.4 Análise dos dados.....	83
4.4.1 Entrevistas devolutivas.....	88
4.5 Análise dos resultados.....	88
4.6 Considerações finais.....	89
4.7 Referências.....	90
 5 CONCLUSÕES GERAIS.....	 94

INTRODUÇÃO GERAL

Como servidora pública e psicóloga organizacional atuante em uma Instituição de Ensino Superior (IES), minha trajetória profissional tem sido profundamente enriquecida por experiências que despertaram meu interesse nas dinâmicas de gestão acadêmica e no desenvolvimento das competências de líderes institucionais. A partir dessa vivência, reconheço que a formação, a história e o contexto social das universidades públicas no Brasil são fundamentais para compreender os desafios atuais enfrentados pelos gestores dessas instituições.

O percurso histórico da universidade pública brasileira revela processos complexos de construção social e política, que influenciam diretamente a configuração das elites acadêmicas e os modelos de gerenciamento educacional adotados ao longo do tempo. A análise da formação superior no país evidencia como as estruturas de poder e as trajetórias de vida dos atores envolvidos moldam a governança das instituições, impactando a qualidade e a efetividade da gestão universitária.

Nesse sentido, o desenvolvimento das competências específicas para gestores universitários torna-se uma dimensão central para enfrentar os desafios impostos pelo cenário contemporâneo, que exige conhecimentos técnicos e habilidades políticas, éticas e de liderança. As trajetórias de vida desses gestores, seus processos de formação e as experiências no ambiente de trabalho configuram elementos-chave para o fortalecimento da gestão nas IES e, conseqüentemente, para a promoção de ambientes acadêmicos mais democráticos e eficazes.

Portanto, a integração desses temas nos quatro capítulos ora apresentados busca contribuir para a reflexão crítica sobre o papel dos gestores universitários, articulando o histórico institucional, os processos de formação das elites educacionais, o desenvolvimento das competências gerenciais e as vivências profissionais que sustentam a atuação desses líderes. Essa abordagem é fundamental para a ampliação do conhecimento no campo da gestão educacional e para subsidiar práticas que promovam a melhoria contínua das instituições de ensino superior brasileiras.

1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO BRASIL¹

Barbosa, D. M.²

Pires, S. D.³

Resumo

Este artigo, cujo objetivo é traçar a evolução das universidades públicas no Brasil desde suas origens até o presente, apresenta uma análise histórica ampla do desenvolvimento dessas instituições. Realizou-se uma revisão narrativa abrangendo uma vasta gama de fontes acadêmicas, e a metodologia empregada envolveu a sistematização e análise crítica das fontes, permitindo uma reconstrução da história das universidades. Foram identificados fatores determinantes como políticas governamentais, atuação de movimentos sociais, e avanços acadêmicos que moldaram o sistema de ensino superior no país numa jornada complexa, marcada por desafios e conquistas significativas. As universidades públicas desempenharam papel fundamental no desenvolvimento da educação e na formação de profissionais qualificados ao longo dos anos, persistindo, porém, problemáticas relacionadas ao financiamento, acesso e qualidade. Este artigo contribui para uma compreensão aprofundada do desenvolvimento histórico das universidades públicas, servindo como fonte para pesquisadores, educadores e formuladores de políticas interessados na evolução do ensino superior no país.

Palavras-Chave: universidade pública; desenvolvimento histórico; ensino superior no Brasil; educação superior.

HISTORICAL DEVELOPMENT OF PUBLIC UNIVERSITIES IN BRAZIL

Abstract

This article, which aims to trace the evolution of public universities in Brazil from their origins to the present, presents a comprehensive historical analysis of the development of these institutions. A narrative review was carried out covering a wide range of academic sources, and the methodology employed involved the systematization and critical analysis of the sources, allowing a reconstruction of the history of the universities. Determining factors were identified, such as government policies, the actions of social movements, and academic advances that shaped the higher education system in the country, in a complex and multifaceted journey, marked by significant challenges and achievements. Public universities

¹ Uma versão anterior deste artigo foi publicada no periódico “Caderno de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia”, em dezembro de 2024 (Barbosa; Pires, 2024).

² Psicóloga. Mestranda no PPGPsi da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Dourados – MS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8712-6690>. E-mail: danielly_miranda@outlook.com.

³ Doutor em Psicologia. Professor no PPGPsi da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Dourados – MS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7269-2112>. E-mail: sanyodrummond@yahoo.com.br.

have played a fundamental role in the development of education and in the training of qualified professionals over the years, although problems related to financing, access, and quality persist. This article contributes to an in-depth understanding of the historical development of public universities, serving as a source for researchers, educators, and policymakers interested in the evolution of higher education in the country.

Keywords: public universities; historical development; higher education in Brazil; higher education.

2.1 INTRODUÇÃO

O sistema de ensino superior no Brasil possui uma rica e complexa trajetória, sendo as universidades públicas um componente central desse sistema. Este artigo procura traçar o desenvolvimento histórico das universidades públicas no país, e assim fornecer uma visão global de seu desenvolvimento, desde as origens até os desafios contemporâneos, e reconstruir a história dessas instituições, identificando os principais fatores que influenciaram sua evolução ao longo do tempo.

Esta pesquisa pretende contribuir para a compreensão das origens e do desenvolvimento das universidades públicas, bem como na análise das questões enfrentadas por essas instituições atualmente, como financiamento, acesso e qualidade do ensino superior (Teixeira, 2005). A relevância deste estudo reside na compreensão crítica da educação superior no Brasil, servindo como um recurso valioso para pesquisadores, educadores e formuladores de políticas interessados na evolução do sistema de ensino superior no país.

O estudo da história do ensino superior no Brasil requer uma delimitação cuidadosa, devido à complexidade do tema. Nesse sentido, propomos delimitar nossa análise às instituições universitárias públicas, as diferenciando das faculdades e institutos, e das instituições privadas. De acordo com Audy e Morosini (2007), a universidade é uma Instituição de Ensino Superior (IES) que engloba diversas faculdades e possui uma abrangência ampla, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento. Ela pode ser compreendida como um espaço de produção e difusão do conhecimento, no qual ocorre a formação de profissionais e a realização de pesquisas científicas. A universidade desempenha um papel fundamental na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento cultural, social, econômico e científico, tendo o ensino como sua função tradicional. A faculdade, por sua vez, é uma unidade acadêmica responsável por

oferecer cursos específicos em uma determinada área do conhecimento (Audy; Morosini, 2007).

A universidade sempre foi apenas uma parte do ensino superior, mas sua importância transcende suas paredes. Ela desempenhou um papel fundamental na unificação da cultura medieval e, posteriormente, contribuiu para a formação dos Estados nacionais. Sua influência se estendeu para além do ambiente acadêmico, moldando a identidade cultural e intelectual de sociedades inteiras (Sampaio Junior, 2012).

Como elemento central do ensino superior, a universidade influenciou outras instituições de ensino não-universitárias. Mesmo que essas instituições não sejam estritamente universitárias, muitas vezes estão relacionadas à universidade em termos de complementaridade ou concorrência. Essa interação complexa entre diferentes tipos de instituições de ensino enriqueceu o cenário educacional brasileiro (Smarjassi; Arzani, 2021).

Assim, ao focar a instituição universitária na história do ensino superior brasileiro, este estudo lança luz sobre a importância dessa criação e a sua influência no contexto cultural, educacional e político do país. A análise abrange o período crítico de sua institucionalização, destacando as mudanças que consolidaram seu papel central na sociedade brasileira.

1.2 ORIGENS E FUNDAÇÃO DAS UNIVERSIDADES NO BRASIL

As raízes das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil remontam ao período colonial, quando foram estabelecidas as primeiras escolas voltadas para a formação de clérigos e elite colonial. Propiciar a instrução da população não era a prioridade de Portugal, que usufruía do espaço para a prática de estratégias que lhe possibilitassem acordos e o consequente acúmulo de riquezas (Costa; Oliveira, 2009). Devido à falta de interesse por parte dos detentores de poder no Brasil Colônia e da Coroa portuguesa, o país foi um dos últimos nas Américas a implantar a universidade (Bortolanza, 2017).

Gomes, Machado-Taylor e Saraiva (2018) destacam que o Ensino Superior no Brasil surgiu no século XVII, com influências da cultura europeia e da Igreja Católica. Nessa época, as IES tinham caráter restrito e elitizado. Os cursos de Filosofia e Teologia, os únicos ofertados na época, eram ministrados por religiosos e o ensino era voltado principalmente para a formação de profissionais ligados à administração colonial.

Segundo Costa e Oliveira (2009), a direção desses cursos era comandada pelos Jesuítas devido ao impedimento do desenvolvimento do ensino superior nas suas colônias por parte do governo de Portugal. Com esse controle eles visavam barrar estudos que pudessem colaborar, de alguma forma, com movimentos de independência. Quando os representantes da Coroa, os clérigos, os descendentes dos latifundiários mais notáveis ou das famílias com melhores condições financeiras desejassem a obtenção de sua formação universitária, era necessário que se deslocassem até a Europa (Costa; Oliveira, 2009).

O desenvolvimento das universidades públicas no Brasil foi um processo gradual. Durante o século XIX, o modelo universitário foi fortemente influenciado pelas universidades europeias, especialmente as de origem portuguesa. Entretanto, a transformação dessas instituições em centros de pesquisa e ensino superior de qualidade só ocorreu ao longo do século XX, sendo caracterizada principalmente pela formação de quadros de uma elite social (Schwartzman, 2008).

No ano de 1808, com a chegada da família Real ao Brasil, foi criado o Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia, mediante pedidos de criação de uma universidade no Brasil por comerciantes locais em Salvador. Com a transferência da Corte, na cidade do Rio de Janeiro foram criadas a Escola de Cirurgia e a Escola de Belas Artes. A criação desses novos instrumentos, embora ainda não tenham sido ofertados em universidades, marcaram os primeiros passos em relação à Educação Superior no país (Soares, 2002).

É importante destacar que para o modelo de economia agro exportador, que caracterizava a época do Brasil Império, não se percebia como necessário, uma ampla gama de profissionais com formação superior. Por isso, o ensino superior visava suprir um mercado de trabalho restrito, de uma pequena parcela da população, mediante a formação dos profissionais liberais em faculdades isoladas. Além disso, as classes locais mais abastadas poderiam mandar seus filhos para estudar em instituições portuguesas ou de outros países da Europa. Tal realidade contribuiu para que o ensino superior fosse desenvolvido de forma muito lenta no país (Costa; Oliveira, 2009).

A criação de instituições de ensino superior no Brasil tem algumas primeiras experiências por iniciativas locais, como a criação da Escola Universitária Livre de Manaus, em 1909, e a Universidade do Paraná, em 1912. No entanto, a primeira universidade brasileira legalmente fundada pelo Governo Federal durante o período da Primeira República foi a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Criada no ano de 1920, tinha a finalidade de

conceder ao rei Alberto da Bélgica, em visita ao país, o título de Doutor Honoris Causa (Gomes; Machado-Taylor; Saraiva, 2018). Anos depois, ainda na década de 20, nos anos de 1927 e 1928, respectivamente, foram criadas a Universidade de Minas Gerais e a Universidade do Rio Grande do Sul. E em 1934, a Universidade de São Paulo. A criação de universidades, em muitos contextos, se caracterizava pela união de instituições já existentes, como faculdades, escolas técnicas e centros de ensino superior. Esse processo, embora significativo em termos de reestruturação acadêmica, muitas vezes não representou um investimento real em novas infraestruturas ou na ampliação da oferta educacional (Souza, 1996).

Foi somente a partir da década de 1930 que as universidades no Brasil começaram a se desenvolver de forma mais ampla. No ano de 1931, durante o Governo Provisório da Era Vargas, uma reforma educacional foi promovida pelo primeiro Ministro da Educação do Brasil, Francisco Campos. A Reforma autorizou e regulamentou o funcionamento das universidades, instituindo um orçamento anual ao ensino superior público, que até então não era gratuito, por meio do Estatuto das Universidades Brasileiras (Viana, 2022).

Araújo e Cusati (2021) ressaltam que parte significativa do processo de expansão do ensino superior no país ocorreu entre as décadas de 1950 e 1960, acompanhando o crescimento da demanda de estudantes em virtude do aumento do ensino médio público no país. A fundação da Universidade de São Paulo (USP) e a subsequente criação de outras universidades federais contribuíram significativamente para a expansão do ensino superior público no Brasil. Essas instituições desempenharam um papel crucial na formação de profissionais e na produção de conhecimento que impulsionou o desenvolvimento nacional (Camargo, 2013).

Segundo Santos (2019), o processo de urbanização, especialmente nos países em desenvolvimento, muitas vezes ocorre em um contexto de busca por modernização e crescimento econômico. O nacional desenvolvimentismo propõe que o Estado desempenhe um papel central na promoção do desenvolvimento econômico, com ênfase na industrialização, na infraestrutura e na educação. Nesse sentido, a urbanização pode ser vista como uma consequência desse modelo, pois a concentração de pessoas em áreas urbanas facilita a criação de mercados, a atração de investimentos e a geração de empregos.

Neste cenário, as universidades têm um papel fundamental. Elas são responsáveis por formar profissionais qualificados que atendam às demandas do mercado de trabalho em

um contexto urbano em rápida transformação. Além disso, as instituições de ensino superior podem atuar como centros de pesquisa e inovação, gerando conhecimento que pode ser aplicado no desenvolvimento de tecnologias e soluções que atendam às necessidades sociais e econômicas do país (Santos, 2019).

O período de 1920 a 1968 é de particular importância na história da universidade no Brasil. Durante esses anos, a universidade efetivamente se institucionalizou como tal e assumiu a configuração que conhecemos hoje. As transformações ocorridas nesse período não apenas solidificaram o papel da universidade na sociedade, mas também definiram sua função no sistema de ensino superior do país (Charles; Verger, 1996).

No Brasil, esse processo se deu atrelado à perspectiva de um estado desenvolvimentista, que encontrou no escolanovismo uma perspectiva teórica que fornecesse conceitos para tal sustentação e legitimação. Atrelado principalmente à ideologia da burguesia industrial emergente, o desenvolvimento do ensino superior se desenvolveu em um âmbito mais amplo da reestruturação do estado, e nele, da educação pública como um todo, dentro da discussão para a elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (Santos; Prestes; Vale, 2006). Além disso, é importante destacar que esse período também foi marcado por uma forte influência internacional. Embora um grande percentual de pesquisadores brasileiros se formasse em universidades de diversos países, a perspectiva de construção das universidades brasileiras era fortemente marcada pela perspectiva americana, através de convênios com instituições americanas de fomento à pesquisa, que visavam desenvolver uma elite acadêmica e intelectual que introjetasse os valores e modos de vida americanos (Toscano, 2018).

No entanto, durante e após esse período, a história das universidades brasileiras também foi marcada por momentos de repressão e limitações. Turíbio e Santos (2017) apontam que durante o regime militar (1964 – 1985), as universidades foram alvo de intervenções governamentais, que buscavam controlar e restringir a autonomia acadêmica. Perseguições políticas, censura e desvalorização da produção científica marcaram esse período.

A proposta de uma universidade que busque formar uma elite sugere uma visão de um ensino que privilegia a formação de indivíduos que, por sua vez, possam sustentar ou legitimar estruturas de poder. Em uma ditadura, isso pode significar a promoção de um currículo que minimize a diversidade de pensamentos, suprimindo vozes críticas e

alternativas. O objetivo é criar uma classe de profissionais que aceite o status quo e que também contribua para a manutenção do regime (Rothen, 2010).

Neste sentido, segundo Veras (2018), por um lado, pode-se observar a tentativa de moldar uma elite que perpetue o controle e a opressão; por outro, há a possibilidade de que esses mesmos espaços se tornem núcleos de resistência e transformação, formando uma elite comprometida com a liberdade e a justiça social. A educação, portanto, não é uma força neutra, mas sim um campo de batalha ideológico onde futuras gerações podem ser tanto cooptadas quanto capacitadas a lutar por um mundo melhor.

1.3 EXPANSÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO

A expansão das universidades públicas no Brasil é um tema de grande relevância e complexidade. Ao longo das últimas décadas, o país passou por mudanças significativas em seu sistema de ensino superior, tornando-o mais acessível e inclusivo. Este fenômeno pode ser atribuído a uma série de fatores (Schwartzman, 2017).

Um marco importante nesse processo de expansão foi a criação da Universidade de Brasília (UnB) em 1962, que representou uma tentativa de modernizar e descentralizar o ensino superior brasileiro. Mais tarde, em 2003, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) foi pioneira na adoção do sistema de cotas, abrindo caminho para que, em 2004, a UnB se tornasse a primeira universidade federal a implementar cotas raciais (Braz, 2022). Outro fator-chave na expansão do ensino superior público no Brasil foi o investimento na criação de novas instituições, como as Universidades Federais. Essas universidades desempenham um papel fundamental na ampliação do acesso à educação superior (Araújo; Cusati, 2019).

A expansão e a democratização do ensino superior público aumentaram o acesso à educação e também contribuíram para a formação de uma força de trabalho mais qualificada e para o desenvolvimento do país. Por meio da análise desses marcos, é possível compreender a evolução do sistema educacional brasileiro em direção à maior inclusão e igualdade de oportunidades (Camargo, 2013).

A democratização do acesso à educação é um desafio constante no Brasil. Historicamente, a relação entre educação, urbanização e a formação de mão de obra é um tema crucial no desenvolvimento socioeconômico das sociedades contemporâneas (Silva, 2016). A urbanização cria novas oportunidades de emprego, especialmente em setores como

tecnologia, serviços e indústrias criativas. No entanto, para que os indivíduos possam aproveitar essas oportunidades, é fundamental que tenham acesso a uma educação de qualidade. A educação fornece conhecimentos técnicos e habilidades necessárias para o mercado de trabalho e promove a capacidade crítica e a adaptabilidade, essenciais em um ambiente urbano em constante mudança (Silva, 2016).

No passado, a universalização da educação se deu por meio da oferta de educação primária para as massas e educação secundária para as elites dirigentes, o que contrariou o princípio da igualdade de oportunidades que fundamenta a democracia. No entanto, o acesso da população ao sistema educacional era considerado fundamental para regenerar a sociedade brasileira (Sampaio Junior, 2012).

Apesar das mudanças ocorridas ao longo das décadas, a democratização do acesso à educação ainda depende de escolhas políticas em relação à distribuição de recursos. Infelizmente, tanto no passado quanto atualmente, essas escolhas não foram suficientes para garantir que os recursos destinados à educação fossem alocados e utilizados de forma eficiente, pois as escolhas políticas muitas vezes refletem interesses de grupos específicos ou são influenciadas por lobbies. Quando a educação não é percebida como uma prioridade, os recursos podem ser desviados para outras áreas que oferecem retornos políticos mais imediatos, como infraestrutura ou saúde (Smarjassi; Arzani, 2021).

A partir dos anos 1960, o direito à educação se tornou constitucional. Entretanto, é comum confundir a expansão das oportunidades educacionais com a democratização do ensino. A democratização do acesso se desenvolveu lentamente e foi afetada por crises econômicas, como a da década de 1980. A predominância do ensino superior público se deu até a década de 1970, mas depois o setor privado cresceu consideravelmente. No entanto, o crescimento do setor privado não foi acompanhado por um aumento proporcional na demanda, dada a diminuição da relação candidato/vaga. Isso levou ao não preenchimento de vagas e ao aumento da inadimplência e da evasão (Smarjassi; Arzani, 2021).

Tal fato nos mostra que a desigualdade social no Brasil tem sido um limite natural à expansão do ensino superior privado. Para abordar essa questão, várias reformas foram propostas, incluindo o Projeto de Lei da reserva de vagas, que define um percentual para pessoas com deficiência, negros, quilombolas e indígenas e reserva 50% das vagas nas instituições federais para alunos oriundos do ensino médio público, o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o decreto nº 5.773/2006, que buscaram melhorar a qualidade e a

democratização do ensino superior (Carvalho, 2016). Essas ações se inserem dentro do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) que tem desempenhado um papel fundamental na melhoria do sistema educacional brasileiro. Entre suas metas estão a universalização da Educação Básica, a redução das desigualdades e a valorização dos profissionais da Educação (Brasil, 2007).

Em 2016, foram oferecidas mais de 10,6 milhões de vagas em cursos de graduação, com a maioria delas sendo em instituições privadas. Essa expansão tem o potencial de transformar a realidade educacional do Brasil e influenciar a mudança educacional em outros países (Carvalho, 2016). No entanto, o modelo privatista de expansão da educação superior, ainda que associado também a uma expansão (ainda que menor) do ensino superior público, nos remete a uma série de questionamentos quanto à real inclusão que essa expansão realiza em nosso país.

Por fim, a democratização do acesso à educação no Brasil tem avançado ao longo das décadas, mas ainda enfrenta desafios, especialmente no ensino superior. Por ser considerada um direito fundamental, a educação deve promover oportunidades iguais para todos, e para alcançar uma educação de qualidade e equitativa, é essencial o comprometimento contínuo de todas as partes envolvidas, incluindo o governo, instituições de ensino e a sociedade (Santos, 2011).

1.4 POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS E O PAPEL DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

As universidades públicas desempenham um papel fundamental na promoção do ensino superior e da pesquisa de alta qualidade. Por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, essas instituições contribuem para a formação de recursos humanos qualificados e também para a geração de inovação e tecnologia devido ao avanço do conhecimento (Audy; Morosini, 2007). A produção científica e tecnológica das IES promove o progresso e a competitividade do país, estimulando o desenvolvimento de setores estratégicos da economia e a criação de empregos qualificados (Chiarini; Vieira, 2012).

Ao longo da história, as políticas governamentais têm desempenhado um papel significativo na definição do ambiente em que essas instituições operam. O impacto das políticas governamentais nas universidades públicas tem sido extensivamente analisado na

literatura acadêmica, pois é uma questão de relevância crítica para o desenvolvimento educacional e científico de um país (Camargo, 2013).

A expansão e a evolução das universidades públicas ao longo do tempo refletem diretamente as políticas governamentais em vigor. Embora elas visassem democratizar o acesso à educação e promover o desenvolvimento econômico, também enfrentaram desafios, como a necessidade de equilibrar a facilidade de acesso com a qualidade do ensino.

Recentemente, as universidades públicas têm sido afetadas por políticas de austeridade orçamentária em muitos países. Essas políticas, motivadas por preocupações econômicas e fiscais, podem ter impactos significativos na capacidade das universidades públicas de cumprir sua missão de ensino e pesquisa. É importante observar que, embora as políticas governamentais possam impor restrições financeiras, elas também podem fornecer oportunidades para inovação e reforma no setor universitário (Rhoades; Slaughter, 2004).

As políticas governamentais desempenham um papel crítico na formatação das universidades públicas, afetando sua missão, financiamento, autonomia e qualidade do ensino. A compreensão do impacto dessas políticas é essencial para orientar futuras decisões e melhorar a contribuição das universidades públicas para a sociedade. Portanto, o estudo dessas políticas e seus efeitos nas universidades públicas é uma área de pesquisa em constante evolução, que continua a moldar a paisagem do ensino superior (Dourado; Siqueira, 2019).

A história das IES no Brasil está intrinsecamente ligada às políticas governamentais que moldaram seu papel ao longo do tempo. A partir das reformas implementadas pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), as IES começaram a assumir um novo formato e a operar tanto no setor público quanto no privado, em conformidade com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), de 1996. Esse marco regulatório, estabelecido no Capítulo IV, Artigo 43, delineou as funções e responsabilidades das IES no contexto educacional (Santos, 2010).

Uma das funções primordiais das IES é a formação e promoção da cidadania, uma missão essencialmente conectada à transformação da sociedade e ao uso da ciência e tecnologia como motores de progresso. Esse compromisso se traduz em uma busca constante pela redução das disparidades sociais e no estímulo à interação entre universidades, empresas e órgãos públicos (Sabato; Mackenzi, 1982). Tal cooperação é um alicerce fundamental para o desenvolvimento nacional, no qual universidades, empresas e governo atuam como agentes articuladores de um Sistema de Inovação (SI), pois as IES não são apenas responsáveis por

fornecer força de trabalho qualificada, mas também por gerar conhecimento técnico e científico.

As IES desempenham um papel essencial na produção de pesquisas que têm aplicabilidade direta no setor empresarial, impulsionando inovações e contribuindo para a resolução de problemas e o desenvolvimento de novos produtos e processos (Tavares, 2003). No entanto, para que essa colaboração efetiva ocorra, é crucial que as ações estejam alinhadas com uma visão interativa do processo de inovação e que incentivem a introdução de SI. A inovação, de acordo com a teoria de Schumpeter, está intrinsecamente ligada à transformação econômica e às mudanças estruturais. Hoje, ela vai além de meras invenções e engloba interações entre empresas, centros de pesquisa, universidades e o apoio do governo. Essa abordagem ampliada da inovação abrange novos métodos de produção, novos processos, matérias-primas, acumulação de conhecimento e redes de interações, o que gera vantagens significativas (Tavares, 2003).

As vantagens decorrentes desse modelo de inovação, conhecido como o modelo de inovação Kline e Rosenberg, incluem ganhos em eficiência, competitividade e desenvolvimento social. O acúmulo de conhecimento se dá por meio de transferência de informações e interações entre atores, incluindo universidades, empresas, centros de pesquisa e o governo. Isso reforça a necessidade de uma interação coletiva e dinâmica, essencial para o funcionamento de SI e para o desenvolvimento do país (Kline; Rosenberg, 1986).

Políticas públicas desempenham um papel fundamental na orientação dessas interações. Elas diferenciam as intenções governamentais da ação real e abrangem regulamentações e objetivos de longo prazo, envolvem diversos atores e níveis de decisão e influenciam áreas tão diversas quanto educação, saúde e economia. É uma ferramenta de ação intencional e tem impactos a curto e longo prazos. A análise de políticas públicas permite compreender o funcionamento do governo e melhorar a eficácia das ações governamentais (Kline; Rosenberg, 1986).

A interligação entre as políticas governamentais, os SI e as IES desempenham um papel central em um cenário em constante transformação. Para enfrentar os desafios sociais e econômicos, a pesquisa em políticas públicas continua a se adaptar e a evoluir, promovendo a colaboração entre diferentes partes interessadas e abordagens interdisciplinares. Essa abordagem é essencial para o desenvolvimento e a inovação do país, impulsionando o

progresso tanto na esfera educacional quanto na economia e na sociedade (Sampaio Junior, 2012).

Um processo de formação de gestores em universidades federais no Brasil com temas relacionados à gestão universitária, políticas educacionais e administração pública e outras abordagens pertinentes que busquem capacitar indivíduos para desempenhar funções administrativas e de liderança dentro das instituições de ensino superior é crucial para garantir a eficiência, a qualidade acadêmica e a sustentabilidade das universidades (Janissek et al., 2014).

1.5 DESAFIOS ATUAIS: FINANCIAMENTO E QUALIDADE

As universidades públicas desempenham um papel vital na construção do conhecimento, formação de recursos humanos e desenvolvimento da sociedade. No entanto, essas instituições enfrentam desafios significativos no cenário atual, que afetam diretamente a capacidade no cumprimento de sua missão. Dois dos desafios mais prementes que essas universidades enfrentam são o financiamento inadequado e as questões relacionadas à qualidade em ensino e pesquisa (Borges, 2016).

O financiamento inadequado é um problema crônico que tem prejudicado as universidades públicas em todo o mundo. A falta de investimento adequado por parte dos governos e a crescente pressão para buscar recursos alternativos podem levar a uma série de consequências negativas (Pimenta, 2010). A escassez de recursos financeiros pode resultar em infraestruturas obsoletas, falta de equipamentos modernos, salários inadequados para professores e pesquisadores, além da dificuldade em atrair e reter talentos acadêmicos.

Como destacado por Pimenta (2010), o financiamento insuficiente pode afetar diretamente a qualidade da educação e da pesquisa, dificultando a inovação e a competitividade das universidades públicas. Além disso, as questões relativas à qualidade representam um desafio central para as universidades públicas. A garantia de padrões elevados na qualidade da educação, considerando ensino e pesquisa, é crucial para a credibilidade e a relevância dessas instituições.

O acesso amplo e gratuito à educação superior deve ser acompanhado por um compromisso inabalável com a excelência (Brasil, 2003). O desafio consiste em manter e aprimorar a qualidade em face de restrições orçamentárias e de recursos humanos. A garantia da qualidade envolve a contratação de professores qualificados, a atualização constante dos

currículos, a promoção de pesquisa de ponta e a avaliação contínua dos processos de ensino e aprendizado.

Esses desafios estão interligados, pois o financiamento inadequado pode afetar diretamente a qualidade do ensino e da pesquisa. Para superar essas questões, é fundamental que os governos reconheçam a importância das universidades públicas e aumentem seus investimentos. Além disso, as universidades devem adotar práticas de gestão eficazes e buscar fontes de financiamento alternativas, como parcerias com o setor privado e captação de recursos por meio de projetos de pesquisa e extensão (FÓRUM DE REFLEXÃO UNIVERSITÁRIA, 2022).

O cenário educacional atual enfrenta uma série de desafios que estão intrinsicamente ligados à qualidade da educação e ao financiamento insuficiente das instituições de ensino. Para compreender plenamente a situação atual, é essencial compreender como políticas como o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) moldaram o sistema educacional brasileiro (Brasil, 2020).

Em 2007, a aprovação do FUNDEB representou uma tentativa de melhorar a qualidade da educação básica no Brasil. No entanto, ao longo de sua vigência, ficou evidente que a questão da qualidade estava intimamente ligada ao financiamento inadequado. Críticas, tanto da sociedade quanto da academia, destacaram a insuficiência dos fundos alocados, pressionando por uma revisão do FUNDEB. A política inicialmente concebida como uma solução para a redistribuição de recursos se transformou em um contexto de desafios relacionados às necessidades educacionais do país (Brasil, 2020).

Nesse contexto, o governo federal desempenha um papel crucial. A ausência da União na abordagem das desigualdades regionais do Brasil ampliou ainda mais o problema. A falha em cumprir o papel complementar no Fundo agravou as disparidades regionais, contradizendo um dos objetivos declarados do FUNDEB. Enquanto a política poderia ter reduzido as desigualdades internas dentro de cada estado, a omissão do governo federal exacerbou as diferenças regionais (Brasil, 2020).

No entanto, a lei do FUNDEB passou por revisões, ampliando o compromisso da União com o Fundo e tornando obrigatória uma complementação mínima de 10% do total de recursos anualmente. Esta mudança reflete a crescente conscientização de que mais recursos são necessários para garantir a universalização da educação básica e a valorização dos

profissionais da educação, dois elementos cruciais para melhorar a qualidade da educação (Brasil, 2020).

O financiamento inadequado continua a ser um obstáculo para a melhoria da infraestrutura e a valorização dos profissionais no âmbito da educação. A necessidade de mais recursos para garantir a qualidade do ensino ainda é uma questão que demanda urgência, e a situação atual mostra que, embora tenham ocorrido avanços, o sistema educacional brasileiro ainda enfrenta desafios significativos em sua busca pela excelência. É essencial que políticas futuras abordem efetivamente o financiamento e a qualidade do ensino, considerando o impacto dessas políticas no presente e no futuro do sistema educacional do país. Quanto à avaliação da qualidade de ensino, o entendimento dos instrumentos de avaliação do ensino superior no Brasil é fundamental, especialmente em um contexto de expansão da rede educacional e do aumento da oferta de vagas. A qualidade do ensino é uma demanda central que emerge nesse cenário, refletindo a necessidade de garantir que a formação acadêmica oferecida atenda a padrões adequados e contribua efetivamente para a formação de profissionais qualificados (Pires, 2013).

Primeiramente, segundo Pires (2013), é importante considerar que os instrumentos de avaliação, como o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), têm o papel de mensurar o conhecimento teórico dos estudantes e sua capacidade de aplicar esse conhecimento em contextos práticos. Esses instrumentos são essenciais para a construção de indicadores que ajudem a diagnosticar a qualidade das instituições de ensino e dos cursos oferecidos.

Além disso, a avaliação deve ser compreendida em um contexto mais amplo que envolve a formação contínua dos educadores, a infraestrutura das instituições e a adequação dos projetos pedagógicos às demandas do mercado de trabalho e à realidade social do país. A articulação entre teoria e prática é crucial para a formação de profissionais dominem conteúdos e que também tenham habilidades críticas e criativas para enfrentar os desafios contemporâneos (Pires, 2013).

A concepção política que permeia o ato de avaliar é complexa, pois a avaliação não se restringe apenas a um procedimento técnico ou burocrático, mas é uma prática que reflete e molda valores, crenças e ideais. Ao avaliar, gestores e educadores avaliam competências, resultados e também revelam suas visões de mundo e de homem, assim como os pressupostos ideológicos que fundamentam suas escolhas (Andriola; Souza, 2010).

A avaliação, portanto, é um ato que carrega uma carga política significativa. Ela pode ser utilizada para reforçar determinadas narrativas e políticas educacionais, privilegiando certos conhecimentos em detrimento de outros. Por exemplo, uma avaliação que valoriza habilidades técnicas pode favorecer uma visão utilitarista da educação, enquanto outra que enfoca o desenvolvimento crítico e social dos alunos pode expressar uma perspectiva mais humanista e emancipadora (Pires, 2013).

Dessa forma, segundo Andriola e Souza (2010) os gestores das instituições educacionais precisam estar cientes de que suas práticas avaliativas não são neutras. Ao definir critérios e processos de avaliação, eles estão, de fato, fazendo escolhas que refletem suas convicções sobre o que é importante em termos de aprendizado e formação. Essas escolhas podem o desempenho dos alunos, além das suas oportunidades de futuro, suas identidades e suas relações sociais.

Além disso, segundo Pires (2013), a avaliação pode ser uma ferramenta de inclusão ou exclusão. Dependendo dos referenciais adotados, ela pode perpetuar desigualdades ou contribuir para a equidade. Assim, é fundamental que os gestores adotem uma visão crítica sobre as práticas avaliativas, questionando os valores e objetivos que sustentam suas decisões.

A avaliação deve ser entendida como um ato político, que exige reflexão consciente sobre os impactos que provoca na educação e na formação do sujeito. Ao articular critérios e métodos, os gestores têm a responsabilidade de garantir que suas práticas avaliativas promovam a eficiência, a justiça social, a diversidade e o respeito à singularidade de cada estudante. Essa perspectiva crítica deve ser uma constante no desenvolvimento de políticas e práticas educacionais, contribuindo para uma educação mais justa e inclusiva, que atenda às necessidades de todos os indivíduos.

1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos traçar um panorama do desenvolvimento histórico da universidade pública no Brasil, destacando suas origens, evolução e desafios enfrentados. Ao longo dos anos, essas instituições evoluíram, enfrentando desafios como a busca por autonomia, a expansão do acesso e a qualidade do ensino, mas também se articulando com demandas sociais e projetos de desenvolvimento nacional.

Elas têm sido responsáveis por formar gerações de profissionais, impulsionar a pesquisa científica e tecnológica e promover a inclusão social. Além disso, a produção de conhecimento nessas instituições tem contribuído significativamente para o progresso do país. No entanto, também podemos perceber que as universidades públicas enfrentam desafios consideráveis. Problemas de financiamento, desigualdades regionais, e a necessidade de se adaptar às demandas de uma sociedade em constante evolução são algumas das questões críticas. A manutenção da qualidade acadêmica e a garantia da acessibilidade a grupos historicamente marginalizados também se destacam como preocupações fundamentais.

Nesse sentido, é essencial reconhecer o papel das universidades públicas como agentes de transformação social, econômica e cultural. Através de sua missão de ensino, pesquisa e extensão, essas instituições têm o potencial de moldar o futuro do país e das gerações futuras.

Também destacamos a necessidade de pesquisas adicionais aprofundadas sobre os desafios e perspectivas específicas que essas instituições enfrentam no contexto atual, principalmente no que diz respeito a uma abordagem que integre diferentes desafios, como os relacionados à qualidade acadêmica, às demandas sociais, à estruturação de políticas públicas e aos processos gerenciais e administrativos. O entendimento dessas questões é fundamental para a construção de um sistema de ensino superior mais robusto e inclusivo, e que cumpra sua função social de maneira mais efetiva.

1.7 REFERÊNCIAS

ANDRIOLA, Wagner Bandeira; SOUZA, Laura Alves De. Representações sociais dos gestores e dos técnicos das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Ceará (UFC) acerca da autoavaliação institucional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 15, p. 45-72, 2010.

ARAÚJO, P. C.; CUSATI, I. C. História Da Educação Superior Pública No Brasil: interiorização e expansão da Universidade Federal no submédio São Francisco (2003-2006) / História do Ensino Superior Público no Brasil: interiorização e expansão da Universidade Federal no submédio São Francisco (2003-2006). **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, [S. l.], v. 1, pág. 3621–3650, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n1-245. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/22939>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

AUDY, J. L. N; MOROSINI, M. C. (ORG.). Inovação e Interdisciplinaridade na Universidade. Porto Alegre: **EDIPUCRS**, 2007.

BARBALHO, A. C., & ALMEIDA, M. A. Impactos econômicos das universidades públicas: uma análise da produção científica e tecnológica da Universidade Federal do Ceará. **Estudos Econômicos**, 46(2), 291-321. 2016.

BARBOSA, Danielly. M.; PIRES, Sanyo. D. Desenvolvimento Histórico da Universidade Pública no Brasil. CPITT – Caderno de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia, v. 6, n.2, p. 131-145, 2024. Disponível em: <<https://publicacoes.ifc.edu.br/index.php/CPITT/article/view/6393>>. Acesso em: 15 Jun. 2025.

BORGES, Mário Neto. Ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento do Brasil. *Scientia Plena*, São Cristóvão, v. 12, n. 8, p. 1-11, 2016.

BORTOLANZA, Juarez. Trajetória do ensino superior brasileiro – uma busca da origem até a atualidade. **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181204>>. Acesso em: 16 set. 2023.

BRASIL. Ministério de Educação. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH)**. Brasília, 2003.

BRASIL. O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020h. Dispõe sobre Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc108.htm>. Acesso em: 19 Out. 2023.

BRAZ, M. M. A. Políticas afirmativas no Brasil: Análise do percurso de 10 anos da Lei 12.711/2012 (Lei de cotas). **SciELO Preprints**, 2022. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/4369>. Acesso em: 20 set. 2023.

CAMARGO, Murilo S. de. Universidade Pública Brasileira e Desenvolvimento Nacional. **Revista Princípios** (São Paulo), v.123, p.81 – 88, 2013. Disponível em: <<http://www.unbfuturo.unb.br/images/livros/desenvolvimento.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2023.

CARVALHO, Helena Almeida de. O PROUNI no governo Lula e o jogo político em torno do acesso ao ensino superior. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP, v. 27, n. 96, p. 979-1000, out. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73302006000300016>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K. P. Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistema superior de ensino e as políticas de CT&I. **Revista Brasileira de Economia**, v. 66, n. 1, p. 117–132, jan. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbe/a/hZq7bsMskm3Qp9qmxt98Qfs/?lang=pt>>. Acesso em: 20 Jun. 2023.

DOURADO, L. F.; SIQUEIRA, R. M. A ARTE DO DISFARCE: BNCC COMO GESTÃO E REGULAÇÃO DO CURRÍCULO. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – Periódico científico editado pela ANPAE*, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 291, 2019. DOI: 10.21573/vol35n22019.95407. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/vol35n22019.95407>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

FÓRUM DE REFLEXÃO UNIVERSITÁRIA. UNICAMP. Desafios da pesquisa no Brasil: uma contribuição ao debate. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 15-23, out./dez. 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/spp/a/vCVKwBN3NC6Xk7yMX44QGDJ/?lang=pt#>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

GOMES, V.; MACHADO-TAYLOR, M. de L.; SARAIVA, E. V. O Ensino Superior no Brasil – breve histórico e caracterização. *Ciência & Trópico*, [S. l.], v. 42, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/1647>>. Acesso em: 16 set. 2023.

JANISSEK, Janice et al. Concepções de Universidade Inovadora: Uma análise a partir da cognição de gestores universitários. 2014.

KLINE, S.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. In: LANDAU, R.; ROSENBERG, N. (Ed.) *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*. Washington, DC: **National Academy Press**, 1986.

OLIVEIRA, C. M. As universidades federais e sua contribuição para a redução das desigualdades educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 22(71), 507-530 (2017).

PIMENTA, Selma Garrido. ANASTASIOU, Lea das Graças Camargos. A Universidade no Brasil: breve gênese. In: Pimenta, Selma Garrido. *Docência no Ensino Superior*. 4.ed., São Paulo: **Cortez**, 2010. (Coleção Docência em Formação).

PIRES, Sanyo Drummond. Proposta de um modelo de equalização das provas do ENADE de diferentes aplicações usando teste de ancoragem. 2013. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)-Universidade São Francisco.

ROTHEN, José Carlos. A universidade de elite ou para todos?. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, SP, v. 10, n. 37, p. 109–122, 2012. DOI: 10.20396/rho.v10i37.8639668. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639668>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SABATO, J.; MACKENZI, M. La producción de tecnología: autónoma o transnacional. México: **Nueva Imagen**, 1982. Disponível em: <<https://repositorio.esocite.la/id/eprint/640>>. Acesso em: 15 set. 2023.

SAMPAIO JUNIOR., P. DE A.. Desenvolvimentismo e neodesenvolvimentismo: tragédia e farsa. **Serviço Social & Sociedade**, n. 112, p. 672–688, out. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-66282012000400004>>. Acesso em: 15 set. 2023.

SANTOS, Boaventura Souza. A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: **Cortez Editora**, 2011. 3 ed. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4253190/mod_resource/content/1/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

SANTOS, I. S. F.; PRESTES, R. I.; VALE, A.M. BRASIL, 1930 – 1961: Escola Nova, LDB e disputa entre escola pública e escola privada. **Revista HISTEDBR On-line**, n. 22, p. 131-149, 2006.

SANTOS, Lincoln de Araújo. A alternativa para o progresso: O nacionalismo-desenvolvimentista, seus intelectuais e o planejamento educacional nos anos 1960 no Brasil. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 19, p. e057, 2019.

SANTOS, P. Reforma universitária no Brasil: História, desafios e perspectivas. Editora Campus, 2017.

SANTOS, Sebastião Luiz Oliveira dos. As Políticas Educacionais e a reforma do Estado no Brasil. 111 f. **Dissertação**. Mestrado em Ciência Política. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

SCHWARTZMAN. S. UNIVERSIDADES E DESENVOLVIMENTO NA AMÉRICA LATINA experiências exitosas de centros de pesquisas. **Biblioteca Virtual de Ciências Humanas do Centro Edelstein de Pesquisas Sociais** – Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, Gustavo Bianch. A educação superior no regime militar: rupturas ou continuidades? **Cadernos de História**, v. 17, n. 27, p. 455-474, 2016.

SMARJASSI, Celia; ARZANI, José Henrique. As políticas públicas e o direito à educação no Brasil: uma perspectiva histórica. **Revista Educação Pública**, v. 21, nº 15, 27 de abril de 2021. Disponível em: <<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/15/as-politicas-publicas-e-o-direito-a-educacao-no-brasil-uma-perspectiva-historica>>. Acesso em: 16 set. 2023.

SOARES, Maria Susana Arrosa. A educação Superior no Brasil. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.

SOUZA, José Geraldo de. Evolução Histórica da Universidade Brasileira: Abordagens preliminares. **Revista da Faculdade de Educação**, PUC CAMP, Campinas, v.1, n.1, p.42-58, ago. 1996. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reveduacao/article/download/461/441>>. Acesso em: 16 set. 2023.

TAVARES, J. Formação e inovação no ensino superior. Porto: Porto, 2003.

TEIXEIRA, Anísio. Ensino Superior no Brasil – Análise e Interpretação da sua Evolução até 1969. Rio de Janeiro: **Editora UFRJ**, 2005.

TOMA, T. S. A universidade e a cultura no Brasil. **Estudos Avançados**, 32(93), 135-147 (2018).

TOSCANO, Daniella Maria Barandier. Diplomacia pública, Soft power e influência dos Estados Unidos no Brasil: o programa Fulbright e a cooperação educacional (1957-2010). 2017. 304 f., il. **Tese (Doutorado em Relações Internacionais)** — Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/31698>>. Acesso em: Acesso em 18 maio 2023.

TURÍBIO, E. V.; SANTOS, E. H. A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 194–204, 2017. DOI: 10.21118/apgs.v1i3.5103. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5103>>. Acesso em: Acesso em 18 maio 2023.

VERAS, Dimas Brasileiro. Palácios caridosos: a elite universitária e a ditadura militar – o caso da Universidade Federal de Pernambuco (1964–1975). 2018.

VIANA, S. A. A. Histórico da Educação Superior no Brasil. **Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade**. v. XVI, n. 10, Set, 2022. ISSN: 1982-3657. On-line. DOI: 10.29380/2021.15.10.03. Disponível em: <https://coloquioeducon.com/org_trabalhos/adm/exportar_trabalho_pdf.php?id_trabalho=34>. Acesso em: Acesso em 18 maio 2023.

2 CONSTRUÇÃO DE ELITES E GERENCIAMENTO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Barbosa, D. M. ¹
Pires, S. D. ²

Resumo

Esta revisão visa explorar a intersecção entre a formação de elites e a administração educacional no contexto do ensino superior brasileiro. A síntese do trabalho abrange uma análise crítica de publicações acadêmicas, documentos governamentais e literatura teórica, buscando compreender como as práticas educacionais e administrativas influenciam a construção de uma elite nacional. O referencial teórico-metodológico adotado nesta pesquisa inclui teorias de sociologia da educação, bem como estudos sobre sistemas educacionais e sua relação com a estratificação social. A metodologia empregada baseia-se na análise qualitativa de textos e documentos selecionados, permitindo uma abordagem profunda e contextualizada dos temas abordados. Os principais resultados indicam que o sistema de ensino superior no Brasil, historicamente e até os dias atuais, desempenha um papel significativo na manutenção e reprodução de estruturas de elite. Observa-se que as Instituições de Ensino Superior, especialmente as mais prestigiadas, tendem a favorecer estudantes de classes sociais mais altas, que possuem acesso amplo a recursos educacionais e culturais. Além disso, o gerenciamento educacional nessas instituições frequentemente reflete e reforça essas dinâmicas, perpetuando a concentração de oportunidades e privilégios.

Palavras-chave: estratificação social; ensino superior; políticas educacionais.

CONSTRUCTION OF ELITES AND EDUCATIONAL MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF THE HIGHER TRAINING PROCESS IN BRAZIL

Abstract

This review aims to explore the intersection between elite formation and educational administration in the context of Brazilian higher education. The synthesis of the work encompasses a critical analysis of academic publications, government documents and theoretical literature, seeking to understand how educational and administrative practices influence the construction of a national elite. The theoretical-methodological framework adopted in this research includes theories from the sociology of education, as well as studies

³ Psicóloga. Mestranda no PPGPsi da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Dourados – MS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8712-6690>. E-mail: danielly_miranda@outlook.com.

² Doutor em Psicologia. Professor no PPGPsi da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Dourados – MS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7269-2112>. E-mail: sanyodrummond@yahoo.com.br.

on educational systems and their relationship with social stratification. The methodology used is based on the qualitative analysis of selected texts and documents, allowing a deep and contextualized approach to the topics covered. The main results indicate that the higher education system in Brazil, historically and to this day, plays a significant role in the maintenance and reproduction of elite structures. It is observed that Higher Education Institutions, especially the most prestigious ones, tend to favor students from higher social classes, who have greater access to educational and cultural resources. Furthermore, educational management in these institutions often reflects and reinforces these dynamics, perpetuating the concentration of opportunities and privileges.

Keywords: social stratification; university education; educational policies.

2.1 INTRODUÇÃO

Ressalta-se, principalmente nos últimos anos, a importância do acesso à educação como um elemento emancipador social e como políticas públicas de acesso ao ensino, e dentre elas a grande ampliação do acesso ao ensino superior, com sua consequente ampliação de oportunidades de crescimento pessoal e profissional de camadas historicamente exploradas, expropriadas e excluídas da Educação superior no país. Tanto ações que democratizam o acesso quanto a manutenção dos alunos oriundos de grupos sociais oprimidos socialmente geram maior presença na universidade desses grupos. No entanto, percebe-se que apesar da ampliação dessas possibilidades, essas ações são insuficientes para gerar uma inserção efetiva no mercado de trabalho e, principalmente, uma inserção em pé de igualdade entre todos os grupos socioeconômicos (Lemos; Dubeux; Rocha-Pinto, 2014).

A partir dessa constatação, o presente texto pretende analisar, no complexo universo do ensino superior brasileiro, a maneira como este sistema contribui para a formação e perpetuação de elites sociais e culturais. A partir de uma discussão teórica, pretendemos então compreender as dinâmicas intrínsecas ao sistema educacional, questionando como as práticas de gerenciamento e as políticas educacionais influenciam tanto a estrutura quanto o acesso ao ensino superior e, por conseguinte, moldam a hierarquia social no país.

A temática abordada possui relevância, considerando o papel central da educação na definição de trajetórias socioeconômicas e na construção de estruturas de poder na sociedade contemporânea brasileira (Da Silva, 2020). Essa questão pode ser compreendida a partir da delimitação do contexto histórico que moldou o sistema educacional brasileiro, e do entendimento de como as práticas educacionais, ao longo dos anos, têm contribuído para a perpetuação de uma elite cultural e econômica. Além disso, é necessário considerar também

como os fatores socioeconômicos e políticos externos ao ambiente acadêmico influenciam o acesso à educação superior e, consequentemente, à mobilidade social.

Com tais questões, nos propomos a analisar, a partir de uma revisão não sistemática da literatura, como o sistema de ensino superior no Brasil atua na construção e manutenção de elites sociais e culturais, analisando o papel das práticas de gerenciamento educacional neste processo. No Brasil, onde as disparidades socioeconômicas são acentuadas, o ensino superior desempenha um papel crucial na formação acadêmica e também na construção de hierarquias sociais e culturais. Nesse sentido, a análise das práticas de gerenciamento educacional e sua influência na formação de elites é fundamental para desvendar os mecanismos através dos quais a educação pode tanto perpetuar quanto desafiar as estruturas existentes de desigualdade.

Como o tema aparece em diferentes perspectivas, a abordagem clássica de uma revisão bibliográfica baseada em palavras chaves e bases em periódicos de pesquisa se mostrou limitada, tanto no sentido de indicar os termos que são utilizados para abordar o tema, quanto no sentido de dar acesso aos tipos de documentos nos quais eles são discutidos. Propomos então uma revisão narrativa de literatura, no qual o mapeamento das obras se deu com a identificação de algumas obras que faziam revisões mais sistemáticas sobre o tema em um primeiro momento e, a partir de suas referências bibliográficas, as outras obras foram identificadas. Essa análise nos remeteu a fontes variadas, incluindo artigos acadêmicos, livros, relatórios governamentais e documentos de política educacional, com o objetivo de construir um panorama do sistema de ensino superior brasileiro e seu papel na formação de elites.

A seleção dos materiais seguiu critérios de relevância a partir de uma análise qualitativa, assegurando que a análise incorporasse perspectivas diversas e representativas. Foi realizada a análise de conteúdo a partir da leitura dos resumos (ou similares) dos textos, verificando a abordagem sobre o tema do papel do gerenciamento educacional na construção de elites. Abordaram-se temas como as decisões administrativas, as políticas de admissão, os currículos e as práticas pedagógicas nas universidades, e de como essas ações contribuem para a manutenção de uma estrutura elitista. Este segmento do estudo também examina as implicações dessas práticas para a inclusão ou exclusão de grupos historicamente marginalizados, questionando se o atual modelo educacional favorece a perpetuação de desigualdades ou se há esforços significativos para democratizar o acesso ao ensino superior.

2.2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A trajetória do ensino superior no Brasil é marcada por uma série de transformações significativas que refletem as mudanças sociopolíticas e econômicas do país. Inicialmente, durante o período colonial e parte do Império, a educação superior estava praticamente ausente no Brasil, com exceção de algumas escolas de formação religiosa e profissional, como as de direito e medicina. Com a proclamação da República em 1889, houve um impulso para a expansão do ensino superior, mas este ainda era restrito e largamente influenciado pelos padrões europeus, especialmente portugueses (Setton, 2021).

Conforme Tomás e Silveira (2021), no início do século XX, o ensino superior no Brasil começou a se expandir, mas permanecia elitista e acessível principalmente às classes mais abastadas. As universidades eram poucas e concentradas em grandes centros urbanos, como Rio de Janeiro e São Paulo. Essa configuração contribuía para a manutenção de uma elite intelectual e econômica, visto que o acesso à educação superior era limitado por barreiras econômicas e sociais. A era Vargas (1930-1945) marcou um período de mudanças significativas no ensino superior brasileiro. A criação da Universidade de São Paulo, em 1934, por exemplo, representou um marco na tentativa de modernização e diversificação do ensino. Durante esse período, houve maior preocupação com a formação técnica e a pesquisa científica, embora o ensino superior ainda fosse predominantemente direcionado para a elite (Tomás; Silveira, 2021).

No período pós-Segunda Guerra Mundial, o Brasil experimentou um crescimento econômico que impulsionou a expansão do ensino superior. No entanto, essa expansão não foi acompanhada de políticas efetivas de inclusão, resultando em maior disseminação de Instituições de Ensino Superior (IES) que continuaram a servir principalmente às camadas mais privilegiadas da sociedade. A década de 1960 foi um período de intensa reforma no ensino superior brasileiro, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 1961. Esta lei trouxe mudanças importantes, como a integração de faculdades isoladas em universidades e a promoção da pesquisa científica. Contudo, as reformas também foram marcadas por uma forte influência do regime militar, que impôs restrições à autonomia universitária e à liberdade acadêmica (Fonseca et al., 2021).

Durante a década de 1980, após o fim do regime militar, o ensino superior começou a passar por um processo de democratização. O aumento do número de universidades e a expansão das já existentes contribuíram para o aumento da acessibilidade.

Esta fase também foi caracterizada por um aumento significativo no número de instituições privadas, que começaram a desempenhar um papel crucial na oferta de vagas para o ensino superior (Lima; Junior, 2021).

O século XXI trouxe novos desafios e oportunidades para o ensino superior no Brasil. A expansão continuou, mas acompanhada de debates sobre qualidade, financiamento e inclusão social. Políticas afirmativas, como as cotas raciais e sociais, foram introduzidas em muitas universidades federais, refletindo uma preocupação crescente com a equidade no acesso às IES. Além disso, de acordo com Júnior et al. (2022), a perspectiva estabelecida pela Constituição de 1988, na qual a educação fora reconhecida como um direito de todos, começou a se efetivar também por meio de políticas para a ampliação do acesso ao ensino, como o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e o Programa Universidade para Todos (ProUni), implementadas para facilitar o acesso de estudantes de baixa renda às universidades, principalmente privadas.

Durante os governos de Michel Temer (2016-2018) e Jair Bolsonaro (2019-2022), as universidades brasileiras enfrentaram um cenário de crise e tensão, caracterizado por cortes significativos no financiamento público. O enfraquecimento da autonomia financeira, administrativa e política das Universidades Federais teve início no governo Michel Temer e se intensificou no governo Jair Bolsonaro, erodindo princípios constitucionais na educação (Honorato, D.; Souza, K. R, 2023). As reduções orçamentárias impactaram diretamente a qualidade do ensino e da pesquisa nas instituições, gerando preocupações entre os integrantes da comunidade acadêmica e a sociedade civil sobre a sustentabilidade do Ensino Superior no país.

Ainda de acordo com Honorato, D. e Souza, K. R, (2023), além dos cortes, o governo Bolsonaro adotou uma postura crítica em relação às universidades, frequentemente rotulando-as como “redutos de ideologia” e acusando-as de promover uma educação de viés marxista. Essa narrativa alimentou um clima de hostilidade em torno das instituições acadêmicas, levando a uma percepção negativa e a uma deslegitimação do papel das universidades na formação crítica dos cidadãos.

As tentativas de reforma na educação, que incluíam mudanças nos currículos e na gestão das universidades, foram vistas por muitos como um instrumento de controle ideológico e um desmantelamento da educação pública. A governança democrática das universidades federais brasileiras foi significativamente prejudicada, com mais de 25

universidades sofrendo intervenção direta na nomeação de líderes, desconsiderando as escolhas de suas comunidades acadêmicas (Honorato, D.; Souza, K. R, 2023).

O caso da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) ilustra de forma contundente a violação da autonomia universitária e da governança democrática em diversas instituições federais entre 2019 e 2022. Em junho de 2019, mesmo após a eleição interna e homologação da lista tríplice composta pelos professores Etienne Biasotto, Antônio Dari Ramos e Jones Dari Goetttert, elaborada estrategicamente para evitar que fosse indicado um candidato que não obtivesse a maioria dos votos no processo eleitoral, como vinha acontecendo em outras instituições, foi feito um acordo entre os candidatos que indicava que o candidato eleito indicaria seu nome, e mais dois nomes do seu grupo, garantindo assim não só a posse da pessoa do candidato, mas do seu grupo político na reitoria. A lista foi composta, então, por Etienne Biasotto e os professores Liane Calarge e Joelson Gonçalves Pereira (MEC, 2019). O Ministério da Educação (MEC) nomeou Mirlene Ferreira Macedo Damázio como reitora “pro tempore”, embora seu nome não constasse na lista e sem qualquer participação no pleito. A medida gerou amplo repúdio de estudantes, docentes e técnicos, que promoveram protestos e divulgaram notas oficiais denunciando a intervenção (ADUSP, 2019; CONESUL NEWS, 2019).

Em 2021, mesmo diante de decisão judicial favorável ao respeito do processo interno, o governo federal nomeou outro interventor, Lino Sanabria, prolongando a ingerência. Apenas em junho de 2022, após três anos de mobilização contínua, o professor Jones Dari Goetttert — terceiro nome da lista tríplice — foi oficialmente nomeado reitor, encerrando o período de intervenção e restabelecendo a legitimidade da gestão universitária (ASPUV, 2021; ADUFMS, 2022).

Essas medidas provocaram mobilizações significativas entre estudantes e professores que organizaram protestos para defender uma educação pública e de qualidade e a autonomia das instituições acadêmicas. Adicionalmente, o período foi marcado por preocupações com a liberdade acadêmica, uma vez que relatos de censura, vigilância, ameaça e repressão a pesquisadores e docentes críticos ao governo se tornaram comuns, inclusive aos docentes atuantes na UFGD.

Esse contexto gerou um ambiente de instabilidade e descontentamento nas universidades, afetando não apenas a produção acadêmica, mas também o papel fundamental

que essas instituições desempenham na promoção do conhecimento e da cidadania em uma sociedade democrática.

O atual Governo de Luís Inácio Lula da Silva (2023-2026), visa a reconstrução e ampliação do direito à educação de qualidade no país. Para a melhoria já durante a Educação Básica e com o objetivo de promover a educação integral, foi implementado o Programa Escolas de Tempo Integral (PETI); para reduzir a inadimplência, foi criado o programa “Desenrola FIES”, facilitando a renegociação das dívidas; visando o aumento da inclusão, o teto de financiamento do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) foi aumentado, o “FIES Social” foi lançado e o valor da Bolsa Permanência reajustado. Durante esse período, portando, estão sendo tomadas medidas para a reconstrução de uma educação básica e superior de qualidade (Goellner; Carvalho, 2024).

No entanto, para além dessa reconstrução, retomada a agenda de seu desenvolvimento, o ensino superior no Brasil enfrenta o desafio de equilibrar quantidade e qualidade. As universidades brasileiras têm buscado maneiras de garantir uma educação de alta qualidade, ao mesmo tempo em que se esforçam para serem mais inclusivas e representativas da diversidade sociocultural do país. Este equilíbrio é crucial para que o ensino superior forme profissionais competentes e também contribua para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (De Araujo; Dias, 2021).

Como indicam Caldeira e Alves (2021), embora historicamente o ensino superior no Brasil seja um espaço acessível majoritariamente às camadas sociais mais altas, também podemos perceber que, nos últimos anos, ações que visam a democratização do acesso a esses espaços têm se ampliado. Esta mudança reflete transformações profundas na sociedade e destaca a importância do ensino superior como um agente de mudança social. Ainda assim, desafios persistem, exigindo políticas contínuas de inclusão e qualidade para garantir que o ensino superior atenda às necessidades de todos os segmentos da sociedade brasileira (Moraes et al. 2020).

2.3 SOCIOLOGIA DA EDUCAÇÃO E ESTRATIFICAÇÃO SOCIAL

A inter-relação entre educação e estratificação social é um tema central na sociologia da educação, na qual o ensino superior é frequentemente visto como um campo de reprodução de elites. Esta perspectiva, embasada em teorias sociológicas, permite uma

compreensão mais profunda de como as IES refletem e moldam a estrutura social (Freitas, 2021).

De acordo com Maas et al.(2020), Pierre Bourdieu, um dos sociólogos mais influentes no estudo da educação, introduziu o conceito de capital cultural que se refere à acumulação de conhecimentos, habilidades e atitudes cultivadas através da educação e do ambiente familiar, sendo assim, um recurso significativo que influencia o acesso a posições privilegiadas na sociedade. As IES, neste contexto, tornam-se espaços nos quais este capital é valorizado, ampliado e legitimado. Outra contribuição fundamental de Bourdieu é a teoria da reprodução social, que sugere que o sistema educacional perpetua as desigualdades sociais existentes ao reproduzir as hierarquias e privilégios das classes dominantes. No ensino superior, isso se manifesta no modo como o acesso e o sucesso acadêmico são fortemente influenciados pelo background social e cultural dos estudantes (Maas et al., 2020).

A educação superior é vista como um meio de adquirir status social e prestígio, além de ser um canal para o acesso a posições de poder. As universidades, portanto, podem ser consideradas instituições que conferem, além de conhecimento, status social (Ferreira, 2023). Associada a tal status, e o justificando, a noção de meritocracia também se apresenta como um elemento crucial na discussão sobre ensino superior e estratificação social. A ideia de que o acesso e a progressão no ensino superior são baseados no mérito individual, muitas vezes mascara as vantagens inerentes que alguns estudantes possuem devido à sua origem socioeconômica.

Além disso, a globalização e a internacionalização da educação superior introduziram novas dimensões na discussão sobre educação e estratificação social. O crescente fenômeno de estudantes viajando internacionalmente para estudos superiores reflete e reforça determinadas hierarquias sociais e culturais, especialmente em termos de acesso a recursos e oportunidades (Ribeiro; Carvalhaes, 2020).

O papel da educação superior na mobilidade social é outro aspecto relevante. Embora frequentemente visto como uma rota para a ascensão social, as realidades estruturais do ensino superior muitas vezes limitam essa mobilidade para certos grupos, perpetuando assim as desigualdades existentes. O financiamento da educação superior também é um fator crítico na estratificação social. O custo crescente da educação superior e o consequente aumento da dependência de empréstimos estudantis têm implicações significativas para a

estratificação, pois afetam desproporcionalmente os estudantes de baixa renda (Moris et al., 2022).

Nesse sentido, como nos mostra Bonelli et al., (2022), a crescente demanda por educação superior e a consequente massificação das universidades trouxeram à tona questões sobre a qualidade e a relevância da educação oferecida. Esta massificação pode ter efeitos ambivalentes na estratificação social, pois, embora aumente o acesso, pode também levar à diluição do valor do diploma de ensino superior, afetando assim sua capacidade de conferir status social. Este por sua vez, migraria para elementos como experiências internacionais, ou experiências prévias em trabalhos específicos que seriam limitados a grupos com maior poder aquisitivo ou maior acesso prévio a recursos sociais e materiais.

O ensino superior desempenha um papel complexo na estratificação social. As teorias sociológicas oferecem percepções valiosas sobre como a educação superior, além de refletir, também molda ativamente as hierarquias sociais. Compreender estas dinâmicas e como elas se efetivam dentro de contextos concretos dentro das políticas públicas e da gestão universitária é crucial para abordar as desigualdades inerentes ao sistema educacional e para promover um acesso mais justo e equitativo ao ensino.

2.4 PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO E POLÍTICAS EDUCACIONAIS CONTEMPORÂNEAS

Conforme Siqueira (2020), no panorama contemporâneo do ensino superior, as práticas de gerenciamento e as políticas educacionais desempenham um papel crucial na modelagem de estruturas sociais. As universidades, como centros de aprendizado e pesquisa, constituem-se como locais de transferência de conhecimento e também como espaços nos quais se moldam as elites e se definem os rumos da sociedade. Assim, o gerenciamento dessas instituições e as políticas implementadas têm implicações profundas na configuração social.

A gestão administrativa nas universidades, que inclui desde a contratação de professores até a manutenção das infraestruturas, impacta diretamente a experiência educacional dos alunos. Uma gestão eficiente pode melhorar a qualidade do ensino e do aprendizado, enquanto uma gestão ineficiente pode levar à deterioração das condições de ensino e aprendizagem (Garcia, 2020).

Segundo Vieira et al., (2019), a avaliação acadêmica e a acreditação das IES, embora sejam importantes na qualidade da educação, podem favorecer instituições já

estabelecidas e bem financiadas, reforçando assim as estruturas elitistas dentro do sistema educacional.

Segundo De Jesus (2021), as políticas de admissão são um dos aspectos mais significativos no gerenciamento educacional. No Brasil, a adoção de sistemas de cotas raciais e sociais em muitas universidades federais reflete uma tentativa de democratizar o acesso ao ensino superior. Essas políticas visam corrigir desigualdades históricas e promover diversidade no corpo estudantil. No entanto, há debates contínuos sobre sua eficácia e sobre como elas interagem com critérios de mérito e excelência acadêmica.

Outro ponto importante é a internacionalização das universidades brasileiras via programas públicos de intercâmbio, como o “Ciência sem Fronteiras” (CsF), que visava distribuir 101 mil bolsas para graduação, pós-graduação e estágio pós-doutoral entre 2012 e 2015. Apesar desse volume, o acesso era limitado por critérios rigorosos — como estar vinculado à Rede Federal, possuir bom Índice Geral de Cursos (IGC) institucional e ingressar em áreas prioritárias — o que excluía muitas universidades e estudantes de campos menos favorecidos, perpetuando desigualdades no aproveitamento dessas oportunidades (Gomes, 2018).

O acesso desigual à tecnologia e à internet entre os estudantes evidencia também desigualdades preexistentes em relação à inclusão digital, colocando em questão a equidade no ensino superior. As políticas de pesquisa e desenvolvimento nas universidades são fundamentais para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento socioeconômico.

No entanto, embora a inclusão digital possa, em muitos casos, ser benéfica, a distribuição desigual de recursos para pesquisa entre diferentes áreas e instituições pode reforçar desigualdades no sistema educacional e na sociedade como um todo (Avelino et al., 2022). Além disso, a demanda cada vez maior desses recursos, como em bases de pesquisas bibliográficas, maior capacidade de processamento de dados e acessos a softwares não gratuitos, podem estabelecer diferenças significativas geradoras de acesso ou exclusão, principalmente em áreas de conhecimento mais dependentes desses recursos para sua efetivação e termos de práticas profissionais.

Por fim, é importante destacar também as possibilidades de experiências práticas dentro do contexto acadêmico que já estabeleceriam laços com campos de atuação profissional. De acordo com Da Silva et al., (2020), as práticas de extensão universitária que conectam as universidades às comunidades locais, são essenciais para garantir que o

conhecimento produzido nas IES seja disseminado de maneira ampla e inclusiva. Essas práticas podem ser ferramentas poderosas para a promoção da inclusão social e combate à formação de elites isoladas. No entanto, estão associadas à criação de tecnologias e profissionais voltados para práticas e grupos sociais que, embora possam se estruturar dentro do contexto da extensão universitária, não encontram correspondências no mercado de trabalho, ou não encontram sustentabilidade econômica quando não subsidiados pela universidade (Da Silva et al., 2020).

Uma forma de pensar práticas profissionais nesse sentido, seria mediante a criação de grupos voltados para práticas inclusivas no contexto universitário, mas não inclusivas dentro de um contexto profissional, deixando a cargo do próprio mercado criar suas estratégias de captação de estudantes para compor seus futuros quadros. Essas ações, quando não mediadas pela gestão universitária, poderiam se estruturar a partir de elementos formativos e programas de seleção que também privilegiariam estudantes que apresentassem aquisições culturais e relações sociais prévias à universidade não associadas às classes sociais mais favorecidas.

2.5 UMA ANÁLISE DO PASSADO PARA OBSERVAR O FUTURO: DISCUSSÕES

A evolução da educação superior no Brasil é marcada por uma profunda relação com o estamento social, reflete um processo histórico de transformações sociais e políticas. Inicialmente, as universidades públicas eram espaços exclusivos para a elite, não apenas em termos econômicos, mas também sociais, refletindo e reforçando a estrutura estamental da sociedade. Essa realidade criou um cenário em que o acesso à educação superior era um privilégio de poucos, perpetuando assim desigualdades sociais arraigadas. Com o tempo, iniciativas governamentais visando à inclusão social promoveram mudanças significativas no perfil dos estudantes universitários. Políticas públicas de inclusão, como cotas sociais e programas de bolsas, abriram as portas das universidades federais para estudantes de classes menos favorecidas (Neto; Cruvinel, 2021). Esse movimento representou um avanço importante no combate às barreiras socioeconômicas que historicamente limitavam o acesso ao ensino superior, promovendo uma democratização educacional.

Entretanto, o aumento no número de diplomados gerou um fenômeno conhecido como inflação do diploma universitário. Esse fenômeno aponta para a desvalorização do diploma de ensino superior no mercado de trabalho, uma vez que o aumento na oferta de

graduados não foi acompanhado por uma expansão equivalente de oportunidades de emprego qualificado. Como consequência, muitos diplomados enfrentam dificuldades em alcançar ascensão social, apesar de terem acessado o ensino superior. A inflação do diploma levanta questionamentos acerca da eficácia das políticas de inclusão educacional em garantir melhores condições de vida para os diplomados (Neto; Cruvinel, 2021). Embora o acesso ao ensino superior tenha se expandido, a falta de oportunidades profissionais adequadas para os graduados sugere que a inclusão educacional por si só não é suficiente para promover a mobilidade social.

Nesse contexto, emerge a necessidade de políticas públicas mais avançadas que transcendam o acesso à educação e abordem a inserção dos graduados no mercado de trabalho. Essas políticas devem visar a criação de oportunidades de emprego que correspondam às qualificações adquiridas no ensino superior, garantindo assim uma verdadeira mobilidade social para os diplomados, especialmente para aqueles oriundos de contextos historicamente mais explorados e, até mesmo, expropriados. Enquanto as políticas de inclusão educacional representaram um passo importante na democratização do acesso ao ensino superior no Brasil, os desafios para uma efetiva igualdade de oportunidades permanecem significativos (Neto; Cruvinel, 2021). A interseção entre educação, mercado de trabalho e políticas sociais requer uma abordagem multifacetada que reconheça e enfrente as complexidades da mobilidade social em uma sociedade ainda marcada por profundas desigualdades.

Torna-se essencial a implementação de políticas públicas mais avançadas, focadas no acesso à educação superior e também na garantia de igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Tais políticas devem ser especialmente direcionadas aos graduados de contextos historicamente discriminados e subalternizados, para quem a educação superior deveria representar um caminho viável para a mobilidade social. A integração entre educação e mercado de trabalho, portanto, deve ser o foco das estratégias governamentais futuras. Esse cenário educacional no Brasil é analisado dentro de um contexto global, considerando as tendências e desafios enfrentados por sistemas educacionais em todo o mundo. A análise para o período de 2003 a 2025 destaca a importância de adaptações e reformulações nas políticas educacionais, visando responder adequadamente às mudanças socioeconômicas e às demandas do mercado de trabalho (Régnier; Porto, 2003).

Além disso, conforme Orso (2005), a história da educação superior no Brasil, marcada pela criação tardia de suas universidades, reflete um complexo entrelaçamento de disputas ideológicas e políticas. A Universidade de São Paulo (USP), estabelecida em 1934, exemplifica essa trajetória. Diferente de outras nações americanas, o Brasil não atrasou a implementação do ensino superior por questões financeiras ou falta de projetos, mas sim por controvérsias e confrontos ideológicos profundamente enraizados na sociedade da época. Este atraso na fundação de instituições de ensino superior é também um reflexo do controle e dos interesses da elite brasileira. Os projetos universitários eram muitas vezes centralizadores e alinhados com as aspirações da elite, especialmente no caso da USP. A elite paulista, na busca por consolidar seu poder político e econômico, influenciou fortemente a criação da universidade como um meio de formar quadros administrativos alinhados aos seus interesses.

Esse fenômeno destaca o papel das universidades como instituições educacionais e também como elementos chave em um projeto de sociedade mais amplo. A educação superior no Brasil, desde seus primórdios, foi concebida como ferramenta para moldar as elites que eventualmente gerenciariam o país. Cabe aqui ressaltar que essa perspectiva elitista, para além de buscar sustentar a manutenção de uma elite econômica no poder, tem como intenção criar elites culturais, sociais e técnico-administrativas, ainda que dissociadas em alguns aspectos, de uma elite econômica. Essa perspectiva, mesmo que busque ser inclusiva ao trazer grupos sociais menos favorecidos para espaços de comando, permanece elitista (Silva, 2024).

Essa abordagem reflete uma visão na qual a educação é vista como um instrumento estratégico para o desenvolvimento social e político. A análise da formação e desenvolvimento das universidades brasileiras revela, portanto, uma profunda interconexão entre educação, política e poder social (Orso, 2005). As decisões e disputas que moldaram o sistema de ensino superior no país não foram meramente acadêmicas ou pedagógicas, mas profundamente influenciadas por dinâmicas de poder e controle social.

Para De Azevedo e Dutra (2021), a formação de doutores no exterior tem sido uma estratégia chave na constituição de uma elite acadêmica no Brasil. Esta prática, historicamente valorizada, objetiva fortalecer a competência e o prestígio acadêmico no país, criando um grupo de acadêmicos altamente qualificados e internacionalmente experientes. Contudo, este processo ocorre em um contexto de redução significativa dos investimentos públicos em universidades e centros de pesquisa, o que gera um paradoxo: enquanto se forma

uma elite acadêmica globalmente competente, as instituições locais enfrentam dificuldades crescentes.

Esse cenário de fragilidades conta ainda com um complicador: os desafios de reintegração profissional enfrentados pelos doutores ao retornarem ao Brasil. Muitas vezes, esses acadêmicos encontram um ambiente de pesquisa pouco favorável, com recursos limitados e dificuldades de inserção profissional, contrastando fortemente com as condições e o prestígio que encontraram no exterior. Essa realidade leva a uma situação na qual a formação internacional pode não se traduzir em melhorias significativas na pesquisa e na academia brasileiras.

Outro aspecto relevante é a questão da construção da legitimidade da elite acadêmica. Apesar de seu papel histórico na consolidação do Estado brasileiro e na promoção do desenvolvimento intelectual, esses acadêmicos frequentemente enfrentam questionamentos sobre sua relevância e aplicabilidade no contexto brasileiro. A distância entre a formação acadêmica internacional e as necessidades específicas do Brasil se mostra como um desafio para a afirmação da autoridade e da relevância desses profissionais (De Azevedo; Dutra, 2021).

Por fim, o contraste entre o prestígio da mobilidade acadêmica internacional e a realidade brasileira é um ponto crítico. A experiência internacional é frequentemente vista como um símbolo de status e competência, mas ao retornar ao Brasil, os acadêmicos se deparam com um cenário desafiador, onde as condições para aplicar seus conhecimentos e habilidades são limitadas. Esse descompasso entre expectativas e realidade levanta questões sobre a eficácia e o propósito da formação de doutores no exterior, particularmente no contexto de restrições orçamentárias e desafios estruturais enfrentados pela academia brasileira.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas revelam que o ensino superior não é apenas um espaço de aprendizado acadêmico, mas também um campo significativo para a formação de elites, moldando assim as estruturas sociais e culturais do país. O estudo demonstra que, historicamente, o ensino superior no Brasil foi marcado por uma exclusividade que favorecia as camadas mais abastadas da sociedade, contribuindo para a perpetuação de uma elite intelectual e econômica. As políticas educacionais e práticas administrativas, ao longo dos

anos, desempenharam um papel vital na manutenção dessa dinâmica, com sistemas de admissão, currículos e modelos de financiamento que muitas vezes reforçavam as barreiras de acesso para grupos menos privilegiados.

Entretanto, é importante reconhecer os esforços recentes para democratizar o acesso ao ensino superior no Brasil. Políticas como cotas raciais e sociais, programas de financiamento estudantil e iniciativas de inclusão digital representam passos significativos em direção a uma maior equidade. Estas medidas têm o potencial de desafiar a estrutura elitista tradicional, promovendo maior diversidade e representatividade no ambiente acadêmico.

Além disso, percebemos a necessidade contínua de reflexão e reforma nas políticas e práticas educacionais. Para que o ensino superior contribua efetivamente para a transformação social e a redução das desigualdades, é imprescindível que as universidades ofereçam acesso e também garantam que todos os estudantes, independentemente de sua origem, tenham as condições necessárias para prosperar acadêmica e profissionalmente.

Destaca-se também o papel crucial da educação superior na formação de líderes e profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento social, econômico e cultural do país. As universidades, portanto, devem ser vistas como instituições de ensino e como espaços de cidadania ativa, nos quais o pensamento crítico, a inovação e a responsabilidade social são promovidos. No entanto, esse processo passa por conflitos, principalmente ligados às discrepâncias de perspectivas desses líderes em relação às estruturas sociais e econômicas organizadas já presentes em nossa sociedade, ou às demandas de maior justiça social.

Em conclusão, a análise do processo de formação superior no Brasil e seu impacto na construção de elites revela um cenário complexo e multifacetado. As mudanças realizadas até o momento são encorajadoras, mas ainda há um longo caminho a percorrer. A educação superior deve continuar evoluindo, acompanhando as transformações sociais e liderando o caminho para uma sociedade mais justa e igualitária. Através de políticas inclusivas e práticas educacionais e de gestão inovadoras, o ensino superior pode ser um poderoso motor de transformação social, contribuindo para a construção de um Brasil mais equitativo e diversificado.

2.7 REFERÊNCIAS

ADUFMS. Após mobilizações e três anos de intervenção, UFGD tem novo reitor. 2022. Disponível em: <https://adufms.org.br/universidades/apos-mobilizacoes-e-tres-anos-de-intervencao-ufgd-tem-novo-reitor/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

ADUSP. Comunidade acadêmica repudia decisão do MEC de nomear interventora na Universidade Federal da Grande Dourados. 2019. Disponível em: <https://adusp.org.br/defesa-da-universidade/comunidade-academica-repudia-decisao-do-mec-de-nomear-interventora-na-universidade-federal-da-grande-dourados-2/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

ASPUV. Governo desrespeita decisão judicial e nomeia novo interventor na UFGD. 2021. Disponível em: <https://aspuv.org.br/governo-desrespeita-decisao-judicial-e-nomeia-novo-interventor-na-ufgd/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

AVELINO, Wagner Feitosa; CORREA, Alessandra Cristina; MIGUEL, Katia Cristina Deps. A escola como espaço de aprendizagem: Implicações para as políticas educacionais. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 9, n. 25, p. 56-61, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5812352>. Acesso em: 12 dez 2023.

AZEVEDO, L. F. de; CAMPOS, R. Política de formação de doutores no exterior e legitimidade da elite acadêmica no Brasil contemporâneo. **Antropolítica – Revista Contemporânea de Antropologia**, n. 53, 2 dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/antropolitica2021.i53.a49785>. Acesso em: 02 jan. 2024.

BONELLI, Maria da Glória; NUNES, Jordão Horta; MICK, Jacques. Sociologia das Profissões e das Ocupações no Brasil: 2002-2019. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 12, n. 3, 2022. Disponível em: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/download/1145/536/3844>. Acesso em: 12 dez 2023.

CALDEIRA, Bruna de Figueiredo; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Protagonistas para o mundo: mercado escolar e aspirações das elites pelo ensino superior. **Educação & Sociedade**, v. 42, p. e239138, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.239138>. Acesso em: 12 dez 2023.

CONESUL NEWS. Universitários criticam MEC e veem intervenção na UFGD na escolha de reitora. 2019. Disponível em: <https://www.conesulnews.com.br/educacao/universitarios-criticam-mec-e-veem-intervencao-na-ufgd-na-escolha-de/219591/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

DE ARAUJO, Carlos Roberto Fernandes; DIAS, Murillo de Oliveira. Políticas de avaliação e padrões de qualidade da educação superior no Brasil. **International Journal of Development Research**, v. 11, n. 11, p. 52284-52293, 2021. Disponível em: <https://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/23453.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2024.

DE JESUS, Viviane Moisés Silva. No chão da escola: desafios e transformações da educação brasileira e seus impactos sobre o labor educacional contemporâneo. **Anais do seminário formação docente: intersecção entre universidade e escola**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. p. 1–12, 2021. Disponível em: <https://anaisonline.uems.br/index.php/seminarioformacaodocente/article/view/7453>. Acesso em: 02 jan. 2024.

FERREIRA, L. H. S. Novas Categorias para Estratificação Social no Brasil: Um Modelo a Partir de Variáveis Individuais e Domiciliares de 2015. **Mediações – Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v. 28, n. 1, p. 1–17, 2023. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/45198>. Acesso em: 03 jan. 2024.

FONSECA, Rubiane Giovani; HONORATO, Tony; SOUZA NETO, Samuel de. As práticas corporais na legislação imperial e a construção de uma sociologia da profissão para a educação física. **História, Ciências, Saúde - Manguinhos**, v. 28, p. 509-526, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-59702021000200010>. Acesso em: 04 jan. 2024.

FREITAS, Alan Araújo. Bem-estar e estratificação social no Brasil contemporâneo. **Revista Brasileira de Sociologia – RBS**, [S. l.], v. 9, n. 22, p. 196–221, 2021. DOI: 10.20336/rbs.634. Disponível em: <https://rbs.sbsociologia.com.br/index.php/rbs/article/view/634>. Acesso em: 04 jan. 2024.

GARCIA, Rosalba Maria Cardoso. Determinantes das políticas educacionais no Brasil contemporâneo: risco à democracia?. **Revista Pedagógica**, v. 22, p. 1-17, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22196/rp.v22i0.4374>. Acesso em: 04 jan. 2024.

GOELLNER, I. De Araujo; CARVALHO de, C. H. A. Política de financiamento público para o segmento privado mercantil de ensino superior: desafios para o governo Lula (2023-2026): Public funding policy for the private sector in higher education: Challenges for the Lula government (2023-2026). **Revista Cocar**, [S. l.], n. 27, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/9103>. Acesso em: 26 nov. 2024.

GOMES, C. B. T.. Desigualdade de acesso ao Programa Ciência sem Fronteiras: uma interlocução com a perspectiva dos estudos de gênero. **Revista Estudos Feministas**, v. 29, n. 1, p. e66177, 2021. Acesso em: 26 nov. 2024.

HONORATO, D.; SOUZA, K. R. A escolha “democrática” de dirigentes das Universidades Federais Brasileiras: As nomeações no Governo Bolsonaro. **Revista Hipótese**, Bauru, v. 9, n. 00, p. e023005, 2023. DOI: 10.58980/eiaerh.v9i00.428. Disponível em: <https://revistahipoteses.editoraiberoamericana.com/revista/article/view/428>. Acesso em: 24 out. 2024.

JÚNIOR, A. P.; BISPO, C. J. C.; PONTES, A. N. Interdisciplinaridade no âmbito do ensino superior: Da graduação à pós-graduação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. esp.1, p. 0751–0767, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/15644>. Acesso em: 05 jan. 2024.

LEMONS, A., DUBEUX, V., ROCHA-PINTO, S. Educação Superior, Inserção Profissional e Origem Social: Limites e Possibilidades. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, América do Norte, 9, jul. 2014. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/2075/1826>. Acesso em: 19 out. 2024.

LIMA, Gizeli da Conceição; JUNIOR, José Petrócio de Farias. A escrita da História escolar no século XIX e o papel do IHGB no ideário de construção da identidade nacional. **Vozes, Pretérito & Devir: Revista de História da UESPI**, v. 12, n. 2, p. 235-251, 2021. Disponível em: <http://revistavozes.uespi.br/index.php/revistavozes/article/view/388/313>. Acesso em: 05 jan. 2024.

MAAS, Lucas Wan Der; CHACHAM, Alessandra Sampaio; TOMÁS, Maria Carolina. Profissão e estratificação social: desigualdades nas trajetórias de médicos e enfermeiros no Brasil atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 36, n. 105, p. e3610503, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/3610503/2020>. Acesso em: 05 jan. 2024.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Mato Grosso do Sul). Universidade Federal Da Grande Dourados. Comissão de consulta prévia para Reitor e Vice-Reitor. 2019.

MORAIS, Diogo Martins Gonçalves et al. A evolução do ensino superior brasileiro na perspectiva do desenvolvimento regional. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 3, p. 48, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7340996.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2024.

MORIS, Carlos Henrique Aparecido Alves et al. Distinção e classe social no acesso ao ensino superior brasileiro. **Tempo Social**, v. 34, n. 3, p. 69-91, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2022.189030>. Acesso em: 05 jan. 2024.

NETO, José Querino Tavares; CRUVINEL, Pedro Henrique Moreira. A mudança do habitus das instituições federais de ensino superior através de políticas públicas inclusivas: a necessidade de ir mais além. **Revista de Direito Brasileira**, v. 27, n. 10, p. 398-411, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v27i10.6275>. Acesso em: 05 jan. 2024.

ORSO, Paulino José. Uma reflexão sobre a universidade brasileira: do seu controle ao posterior abandono pela elite. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n.18, p. 152 - 155, jun. 2005 - ISSN: 1676-2584. Disponível em: https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/5323/art15_18.pdf. Acesso em: 05 jan. 2024.

PIRES DA SILVA, W. EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: Um conceito em Construção. **Revista Extensão & Sociedade**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2020. DOI: 10.21680/2178-6054.2020v11n2ID22491. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/extensaoesociedade/article/view/22491>. Acesso em: 02 jan. 2024.

RÉGNIER, Karla; PORTO, Claudio. O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025: Uma Abordagem Exploratória. Brasília: **Ministério da Educação**; 2003. 173p., dez, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2024.

RIBEIRO, C. A. C.; CARVALHAES, F. Estratificação e mobilidade social no Brasil: uma revisão da literatura na sociologia de 2000 a 2018. **BIB – Revista Brasileira de Informação**

Bibliográfica em Ciências Sociais, [S. l.], n. 92, p. 1–46, 2020. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/504>. Acesso em: 2 jan. 2024.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. Estudos sobre as elites: uma leitura da produção em periódicos – 1998-2017. **Pro-Posições**, v. 32, p. e20180070, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2018-0070>. Acesso em: 2 jan. 2024.

SILVA, Danilo Manoel Farias da. Socioanálise da percepção: as lutas de classificação na mudança da estrutura social do Brasil contemporâneo. 2024. **Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal de Pernambuco**, Recife, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/55548>. Acesso em: 12 out. 2024.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; SANTOS, Inalda Maria dos. Reformas, privatização e política educacional: tendências e riscos atuais. **EccoS – Revista Científica**, [S. l.], n. 55, p. e8717, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/8717>. Acesso em: 12 dez. 2023.

SIQUEIRA, Romilson Martins. A política educacional e o discurso neoconservador: o que há de novo na velha agenda do mercado? In: DOURADO, L. F. PNE, políticas e gestão da educação: novas formas de organização e privatização. Brasília: **Anpae**, 2020. p. 52-67. Disponível em: <https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/10-Livros/PNE-politicas-e-gestao-novas-formas-de-organizacao-e-privatizacao.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2024.

TOMÁS, Maria Carolina; SILVEIRA, Leonardo Souza. Expansão do ensino superior no Brasil: diversificação institucional e do corpo discente. **Revista Brasileira de Sociologia – RBS**, [S. l.], v. 9, n. 23, p. 149–177, 2021. DOI: 10.20336/rbs.781. Disponível em: <https://rbs.sbsociologia.com.br/index.php/rbs/article/view/781>. Acesso em: 2 jan. 2024.

VIEIRA, Sofia Lerche; PLANK, David Nathan; VIDAL, Eloisa Maia. Política Educacional no Ceará: processos estratégicos. **Educação & Realidade**, v. 44, n. 4, p. e87353, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-623687353>. Acesso em: 2 jan. 2024.

3 COMPETÊNCIAS DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS: FORMAÇÃO E DESAFIOS

Barbosa, D. M. ¹

Pires, S. D. ²

Resumo

A gestão nas universidades tem passado por transformações significativas, com novas tendências exigindo mudanças contínuas. Instituições que não se adaptam correm o risco de não se desenvolverem. O gerenciamento de pessoas também está em evolução, com um foco crescente em relações de trabalho mais humanizadas e cooperativas. A gestão centrada no cuidado e motivação dos funcionários tem se mostrado essencial para o sucesso das Instituições de Ensino Superior. O estudo busca identificar, através da revisão dos trabalhos existentes na literatura especializada, as competências necessárias para que os gestores universitários atendam às novas demandas de gestão. Considerando a nova formação e necessidades das Instituições de Ensino Superior atuais, chega-se à conclusão de que as práticas e a formação de gestores para assumir essa posição em tais instituições, devem ser pautadas em habilidades que envolvam diversas competências.

Palavras-chave: liderança; gestão organizacional; competência profissional.

UNIVERSITY MANAGERS' COMPETENCIES: TRAINING AND CHALLENGES

Abstract

University management has undergone significant transformations, with new trends requiring continuous adaptation. Institutions that fail to adjust risk stagnation and lack of development. People management is also evolving, with an increasing focus on more humanized and cooperative work relationships. Management approaches centered on employee care and motivation have proven essential for the success of higher education institutions. This study seeks to identify, through a review of existing studies in the specialized literature, the key competencies required for university managers to meet emerging management demands. Considering the current structure and needs of higher education institutions, the findings suggest that managerial practices and training should be guided by skills encompassing a wide range of competencies.

Keywords: leadership; organizational management; professional competence.

¹ Psicóloga. Mestranda no PPGPsi da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Dourados – MS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8712-6690>. E-mail: danielly_miranda@outlook.com.

² Doutor em Psicologia. Professor no PPGPsi da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Dourados – MS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7269-2112>. E-mail: sanyodrummond@yahoo.com.br.

3.1 INTRODUÇÃO

A gestão nas universidades passou por transformações significativas nos últimos anos. Novas tendências exigem quase tantas mudanças quanto possível. Instituições de Ensino Superior (IES) que não consideram essas mudanças podem estar condenadas ao não desenvolvimento, ou seja, não seguirão o processo natural de melhoria e evolução. A forma como as pessoas são geridas também está passando por mudanças profundas. Portanto, se faz necessário um esforço significativo para repensar o papel de indivíduos e dessas instituições nas relações de trabalho, uma vez que muitas IES têm, de forma significativa, deixado de aproveitar os talentos de pessoas em cargos de gestão.

O antigo método de gerenciamento fundamentado em uma relação pouco humanizada entre pessoas está desaparecendo. O aspecto mais visível das mudanças diz respeito às novas relações de cooperação no ambiente de trabalho. Tudo aponta para uma liderança mais presente oferecida aos funcionários, pois, segundo esse conceito, tanto empresas quanto Instituições, se tornam mais competitivas no longo prazo à medida que possuem uma equipe mais unida. Assim, organizações de trabalho geridas de maneira mais humanista, com foco nas pessoas, se destacam mais porque o indivíduo é o núcleo real que as move. O sucesso dessa abordagem depende, além dos recursos institucionais disponíveis, do nível de motivação dos trabalhadores. Funcionários felizes e motivados são, hoje, sinônimo de uma organização de sucesso.

Um bom gestor cuida dos seus colaboradores ouvindo-os com atenção, respeito e empatia, designando-lhes atividades, respeitando seus limites, dando feedbacks constantes e encorajando-os ao desenvolvimento pessoal e ao enfrentamento de riscos. Essa dedicação de tempo aos seus liderados, permite ao líder entender suas reais necessidades, o que deve ser levado em consideração para lhes dar condições para o exercício de um bom trabalho e manutenção de boa motivação.

Em razão das dificuldades que as universidades enfrentam e dos desafios que se apresentam, elas devem se preocupar com a capacitação e desenvolvimento não apenas de seu corpo docente, mas também de técnicos e especialmente da gerência, pois este é o alicerce do funcionamento institucional. São eles os responsáveis por propiciar e facilitar a capacitação de toda a sua equipe (Tosta et al., 2012).

Diante desse contexto, o estudo se justifica pelo papel estratégico desempenhado pelos gestores universitários de nível intermediário, cuja atuação envolve atribuições complexas e decisivas para o funcionamento institucional. Esses profissionais precisam estar devidamente preparados, demonstrar competência no exercício de suas funções e garantir que suas práticas estejam alinhadas aos objetivos e demandas da organização (Tosta et al., 2012). Sendo assim, questiona-se quais são as competências necessárias aos gestores universitários para atender as novas necessidades de gestão das universidades. Para responder a essa problemática, definiu-se como objetivo geral avaliar as competências necessárias para que os gestores universitários atendam às novas demandas exigidas pelo mercado ou pelas novas culturas e políticas organizacionais.

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão de literatura, com o objetivo de reunir, analisar e discutir contribuições teóricas e empíricas já publicadas sobre a temática das competências necessárias aos gestores universitários. Essa estratégia metodológica possibilitou identificar conceitos, tendências e lacunas de conhecimento a partir de estudos anteriores, oferecendo uma visão abrangente e crítica sobre o tema. Foram consideradas publicações acadêmicas, livros e artigos científicos que abordam a gestão universitária, liderança e desenvolvimento de competências, permitindo assim fundamentar a análise e sustentar as reflexões apresentadas ao longo do trabalho.

3.2 O QUE É COMPETÊNCIA GERENCIAL

No âmbito profissional, é necessário e de extrema importância que os gestores assumam plena responsabilidade em liderar, coordenar e administrar eficientemente as equipes que estão sob sua responsabilidade. Esses gestores possuem um papel fundamental e desempenham uma função crucial ao estabelecer, comunicar e monitorar as metas estipuladas para o desempenho da equipe (Machado, 2015).

Fleury, M. T. L. e Fleury, A. (2001, p. 185), definem competência como o “... conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. Assim, considerando o processo estratégico de gestão, o conhecimento e o desenvolvimento de competências gerenciais são essenciais, dado o papel fundamental dos gestores na utilização eficaz de recursos produtivos e na mobilização de colaboradores em busca do alcance de resultados (Borges; Costa; Da Cunha, 2016).

A aquisição e o desenvolvimento de habilidades de gestão são imprescindíveis para um gestor bem-sucedido. Tal profissional deve ser um líder visionário, capaz de orientar, motivar e inspirar sua equipe para que atinja os objetivos estabelecidos. Também é necessária uma comunicação eficaz, que permita transmitir de maneira clara e objetiva as informações necessárias para o bom funcionamento das atividades desenvolvidas (Corrêa e Silva, 2014).

Para minimizar as consequências negativas, é importante estabelecer mecanismos de proteção que incentivem funcionários a fazer o que é correto, sem medo de repreensão e represália quando são colocados diante de dilemas éticos. Os gestores devem ser responsáveis pela defesa e compartilhamento dos valores e, conseqüentemente, devem assumir o compromisso em conduzir os negócios com ética (De Carvalho et al., 2022).

Sendo assim, ter capacidade de motivar colaboradores é uma qualidade indispensável em um gestor. Isso requer o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo e estimulante, no qual todos se sintam valorizados e engajados em alcançar os objetivos comuns (De Carvalho et al., 2022). O gestor deve estar atento às necessidades de cada um dos membros de sua equipe, reconhecendo suas habilidades e oferecendo incentivos adequados para a manutenção de níveis de motivação e produtividade.

3.3 DEMANDA DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS COMO ATRIBUIÇÕES DE PROFESSORES DO ENSINO SUPERIOR

A expressiva parte do corpo gestor universitário é composta por sujeitos que são, antes de tudo, professores, com ocupações próprias do universo acadêmico e que, ao assumirem uma posição gerencial, incorporam a figura do professor-gestor, caracterizada pela multiplicidade de papéis que abrange, os quais precisam ser conciliados (Silva; Pinheiro; Barbosa, 2022).

Considera-se haver uma relação entre os termos administração e gestão e que o primeiro se aplica às funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, enquanto o segundo consiste nas funções da administração sendo desempenhadas pelo líder junto a sua equipe. A gestão voltada para a educação, em especial à Instituição de Ensino Superior, chama à atenção o contexto vivenciado pela sociedade brasileira, uma vez que as universidades se encontram atreladas às mudanças político-culturais e às demandas próprias do nosso tempo, buscando um diálogo produtivo com a comunidade a que serve (Aras; Andrade, 2020).

Com base nessa compreensão, segundo Aras e Andrade (2020), pensar as habilidades e competências de um professor-gestor implica reconhecer aspectos essenciais para o bom funcionamento da instituição no que se refere à oferta de cursos de graduação, atividades de pesquisa e extensão, bem como programas de pós-graduação. Tais aspectos são fundamentais para a sustentabilidade da instituição e não podem ser desvinculados de um processo que inclui um saber administrativo.

Argumenta-se, ainda, que o papel social de professor-gestor é, em certa medida, composto das competências gerenciais esperadas desses sujeitos, as quais, em algum aspecto, são diferentes das competências profissionais exigidas no papel de docente ou de pesquisador (Barbosa; Mendonça, 2016). Partindo desse entendimento, admite-se que professores-gestores compartilham atividades, expectativas e competências gerenciais, apesar de se encontrarem em diferentes ambientes institucionais e das particularidades de suas histórias individuais.

Esses professores costumam assumir funções administrativas na universidade sem terem recebido capacitação formal para gerir (Silva; Pinheiro; Barbosa, 2022) e, comumente, são empossados após candidatura para cargos gerenciais sem a clareza do que lhes competirá realizar naquele trabalho (Aras; Andrade, 2020). Desse modo, pode-se afirmar que professores-gestores têm aprendido a administrar suas instituições empiricamente, quando no exercício da função, muitas vezes, pelo método da tentativa e erro e de forma autodidata (Silva; Pinheiro; Barbosa, 2022).

A despeito das experiências do professor com atividades de ensino, pesquisa e extensão, cumpre ressaltar que o contexto de gestão exige a mobilização de competências profissionais específicas, quais sejam, as competências gerenciais, que são enfatizadas neste estudo e definem-se como o conjunto de capacidades que o gestor desenvolve e do qual lança mão para viabilizar o alcance das estratégias organizacionais (Silva; Pinheiro; Barbosa, 2022).

3.4 COMPETÊNCIAS DE DOCENTES GESTORES

A gestão da Universidade é uma questão complexa em todos os seus aspectos: em decorrência dos objetivos de formar profissionais, participar da construção da cidadania e do desenvolvimento social; as funções que desempenha simultaneamente de ensino, pesquisa e extensão; os profissionais com os quais a instituição atua, especialistas nas diversas áreas de conhecimento; a tecnologia que concebe e utiliza; e o modelo de estrutura organizacional e de

decisão colegiada que adota. Esses são alguns fatores, aparentemente, de fácil compreensão, contudo, muitas vezes de difícil padronização, utilizando como referência outras organizações existentes na sociedade (Aras; Andrade, 2020).

Na qualidade de professor universitário, o colaborador possui uma rotina previsível e programada, na qual é cobrado pela IES por seus resultados individuais nas atividades de docência, podendo se estender aos projetos de pesquisa e extensão com os quais se compromete. Um dos desafios na transição de professor para gestor consiste na ampliação desse escopo de responsabilidades, tendo em vista que, como gestor, suas decisões e ações incidem sobre o futuro da instituição e suas responsabilidades abrangem não apenas seu desempenho como também o de seus pares (Silva; Pinheiro; Barbosa, 2022).

As universidades dependem da competência de seus professores, pesquisadores e servidores técnico-administrativos para cumprirem seu papel social. A fim de assegurar a produção de novos conhecimentos e garantir a qualidade das atividades desempenhadas, é necessário que esses profissionais se mantenham em constante processo de desenvolvimento. No entanto, para que isso ocorra, a própria universidade deve possuir ações de desenvolvimento voltadas à valorização das pessoas e também à construção de conhecimentos gerenciais (Tosta et al., 2012).

3.5 COMPETÊNCIAS DE REITORES UNIVERSITÁRIOS

A gestão acadêmica exige mais do que domínio de dados quantitativos. É fundamental que gestores compreendam o contexto mais amplo da instituição, incluindo suas relações com o meio externo e a complexidade dos processos internos. Embora a mudança seja gradual, especialmente em instituições públicas devido a suas particularidades, há uma crescente conscientização sobre a importância de transformar o perfil desses profissionais (Quintiere; Vieira; Oliveira, 2011).

A visão de que é preciso um gestor que seja capaz de lidar com as diversas dimensões da gestão educacional, está se consolidando; é fundamental entender como operar dentro do contexto da gestão acadêmica. Com o objetivo de aprimorar a gestão acadêmica e atender às demandas de um cenário educacional cada vez mais complexo, uma formação mais completa para gestores de IES, é essencial (Quintiere; Vieira; Oliveira, 2011).

As mudanças provocadas pela globalização, crises mundiais e pela crescente complexidade e incerteza da economia, mercados e sociedades têm exigido novas abordagens

de gestão, focadas no desenvolvimento de competências que atendam às demandas de contextos organizacionais complexos, e em relação à gestão das IES, não é diferente (Salles; Villardi, 2017).

O contexto atual exige das organizações públicas, em todas as esferas, uma gestão diferenciada, o que implica a necessidade de competências específicas por parte dos gestores para alcançar os resultados desejados. A lógica empresarial tem influenciado a gestão pública, promovendo mudanças na atuação dos gestores. As universidades públicas, especialmente as federais, passaram a adotar a “gestão pública gerencial” desde os anos 1990, com o governo de Fernando Henrique Cardoso implementando um caráter empresarial e o governo Lula buscando resgatar o caráter público, embora mantendo a filosofia de resultados. Neste cenário, os gestores dessas instituições precisam possuir competências específicas para administrar eficazmente (Ésther, 2011).

Embora existam muitas publicações sobre a gestão universitária de formação geral, há uma deficiência de estudos que abordem especificamente a figura do gestor universitário. Em um trabalho significativo sobre uma instituição contemporânea, Kerr (1982) descreveu o reitor como um indivíduo multifacetado, que deve considerar diversas opções e não ignorar grupos importantes. Esse perfil não é formal, mas reflete um conjunto de expectativas que a comunidade tem em relação aos indivíduos que ocupam essa posição de prestígio social. Kerr reconhece que nenhum gestor possui todas essas características e que muitos nem sequer apresentam algumas delas. Contudo, isso não elimina as expectativas que se tornam evidentes durante as eleições para o cargo de reitor nas universidades brasileiras. A comunidade discute não apenas os projetos e planos de governo, mas também as qualidades pessoais dos candidatos, além de seus currículos profissionais (Kerr, 1982).

Kerr (1982) também alerta para uma questão crucial: se o reitor será um líder ou um burocrata. Para ele, o reitor deve ser “líder, educador, criador, iniciador, manipulador de poder, perquiridor; e também é burocrata, zelador, herdeiro, conciliador, persuasor e 'bitolador'. Mas acima de tudo é um mediador” (Kerr, 1982, p. 41).

3.6 ESPECIFICIDADES DE DEMANDAS DOS REITORES EM RELAÇÃO A OUTRAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DENTRO DA UNIVERSIDADE

Os reitores são responsáveis por uma gestão que combina aspectos acadêmicos, administrativos e políticos, devendo possuir, portanto, competências gerenciais que vão além

das habilidades administrativas tradicionais. Essas especificidades demonstram que as demandas dos reitores são complexas e exigem uma abordagem que considere tanto os aspectos administrativos quanto as necessidades acadêmicas e sociais da universidade e da comunidade externa participante de projetos de extensão.

Os reitores também enfrentam o desafio de exercer a autonomia universitária, buscando a implementação de suas visões sem interferências externas excessivas (ANDIFES, 2023). Para que o exercício dessa autonomia seja viável, é necessário que o reitor possua habilidades relacionadas à liderança, comunicação e gestão estratégica, por exemplo. Por meio do bom uso dessas aptidões, torna-se possível equilibrar suas visões e estratégias com as demandas internas e externas à Universidade.

É comum que os reitores atuem como mediadores entre diferentes grupos dentro da universidade, incluindo docentes, discentes e técnicos administrativos. Pode haver visões divergentes sobre a direção que a instituição deve seguir. Os reitores precisam ser diplomáticos e habilidosos na mediação desses conflitos (ANDIFES, 2023).

É necessário que, para assumir esse cargo, o reitor deve ser capaz de construir uma comunidade acadêmica unida em torno de um projeto institucional que promova a autonomia e a inovação. Além disso, deve possuir uma visão estratégica e habilidades de liderança suficientes para articular os interesses da universidade com as demandas externas, como as de empresas e governos (ANDIFES, 2023).

3.7 TRAJETÓRIAS DE FORMAÇÃO PARA GESTÃO MAIS COMUM AOS REITORES

De acordo com Quintiere, Vieira e Oliveira (2011), embora se acredite que indivíduos com uma trajetória acadêmica possam ter vantagens em relação aos demais devido à convivência precoce no ambiente universitário, não se pode afirmar que tais características sejam imprescindíveis para a formação das competências gerenciais de reitores.

No que diz respeito à formação acadêmica, as opiniões entre os entrevistados no estudo realizado por Quintiere, Vieira e Oliveira (2011), apresentam divergências. De um lado, alguns defendem uma perspectiva empirista, argumentando que a aprendizagem do exercício da função de reitor ocorre no cotidiano, sem a necessidade de preparação prévia. Essa posição é compreensível, considerando a complexidade inerente ao cargo. Além disso, a

falta de formação específica pode levar esses indivíduos a se sentirem mais confortáveis em assumir suas funções, evitando reconhecer fragilidades em suas experiências.

Por outro lado, ainda de acordo com a análise dos autores, há reitores e ex-reitores que sustentam que o exercício da função de reitor deve estar vinculado à experiência docente como um pré-requisito. Nesse contexto, a discussão sobre a experiência na universidade está relacionada ao pertencimento à classe docente, que detém o poder dentro da instituição, sem questionar adequadamente as competências administrativas ou gerenciais necessárias para o cargo. Essa dualidade de perspectivas ressalta a complexidade do papel do reitor e a diversidade de experiências que podem influenciar sua eficácia na gestão universitária (Quintiere; Vieira; Oliveira, 2011).

3.8 COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS COMO NECESSÁRIAS

Com base nos relatos apresentados por reitores participantes de um estudo desenvolvido por Rizzatti (2014), que apresentou como os estilos de liderança contribuem na formulação e implementação de estratégias na percepção dos reitores e ex-reitores das Universidades de Santa Catarina, foi confirmado que os líderes devem pensar e agir como agentes de transformação, desenvolvendo novas competências e habilidades. Além disso, é crucial que busquem compreender a dinâmica e as características da cultura da IES em que desenvolvem suas funções. Para que isso se concretize, além de flexibilidade para se adaptar às mudanças, é essencial ter disposição para aprender (Rizzatti, 2014).

Os depoimentos dos reitores entrevistados por Rizzatti (2014) confirmam a existência de três categorias de competências essenciais para a liderança eficaz: técnicas, humanas e conceituais. As competências técnicas referem-se ao domínio de conhecimentos especializados, à capacidade analítica e à proficiência no uso de ferramentas e técnicas apropriadas. As competências humanas envolvem a habilidade do líder em colaborar efetivamente como parte de um grupo, promovendo um esforço cooperativo entre os membros da equipe. Por fim, as competências conceituais dizem respeito à capacidade de visualizar a organização como um todo, reconhecendo a interdependência das diversas funções dentro dela. Essa visão permite ao líder entender como mudanças em uma parte da organização podem impactar as demais e, conseqüentemente, atuar de maneira proativa, promovendo um fluxo saudável de atividades em toda a instituição (Rizzatti, 2014).

Em seu estudo, Ésther (2011) conclui que, devido a captação e gestão de recursos financeiros se constituírem como desafios importantes a serem enfrentados pelos reitores, habilidades em planejamento orçamentário e captação de recursos, além da capacidade de negociar são cruciais diante da necessidade de garantir a sustentabilidade financeira que a instituição requer.

No estudo de Rizzatti (2014), também foram citadas como fundamentais, as capacitações destinadas à comunidade acadêmica, uma vez que há uma crescente necessidade de promover uma educação continuada e permanente. Essa formação deve abranger não apenas os membros da alta administração, mas também incluir todos os funcionários em diferentes níveis hierárquicos, visando a otimização da gestão institucional. É importante que haja um planejamento periódico das capacitações em todas as áreas, abrangendo desde o nível estratégico até o operacional, incluindo também os colaboradores terceirizados. Essa abordagem integrada é essencial para garantir a eficácia nas práticas de gestão, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade educacional e administrativa da instituição.

A análise dos depoimentos de reitores e ex-reitores, coletados por Rizzatti (2014), revela a presença de diversas características que se mostram não apenas semelhantes, mas também complementares. Entre essas características, destacam-se a determinação, a visão ampla, a habilidade comunicativa, a capacidade de ouvir, a abertura para sugestões e a coragem para tomar decisões. Além disso, um líder eficaz investe no desenvolvimento de seus funcionários, atua como motivador, demonstra integridade e é inovador. A construção de um ambiente de confiança e a criatividade são igualmente essenciais, assim como a dinamicidade e o papel de exemplo que o líder deve exercer (Rizzatti, 2014).

Ademais, é fundamental que o líder saiba receber críticas e aprender com elas, mantendo-se em constante busca por atualização e preparação. A autora conclui que a humildade, flexibilidade e adaptabilidade são traços indispensáveis, assim como a disposição para desafiar culturas estabelecidas. O comprometimento com a instituição e a valorização das potencialidades dos demais são cruciais para incentivar e mobilizar mudanças significativas. Por fim, um líder deve ser capaz de definir prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas em conjunto com sua equipe. Em suma, um líder que incorpora esse perfil contribui substancialmente para o desempenho, desenvolvimento e sucesso das instituições no contexto estratégico (Rizzatti, 2014).

Considerando todas as atribuições do cargo e as competências identificadas como necessárias, os reitores podem enfrentar, além de toda a dificuldade no seu exercício, pressões externas significativas, incluindo expectativas do governo, da comunidade acadêmica e da sociedade em geral. Eles devem equilibrar essas demandas, muitas vezes conflitantes, enquanto mantêm a missão institucional. Essa pressão pode levar à sobrecarga emocional e ao estresse, dificultando a tomada de decisões eficazes, o que requer habilidades socioemocionais relevantes para a condução de situações potencialmente problemáticas e estressoras (Ésther, 2011).

3.9 DESAFIOS NA AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O estudo de Ésther (2011) sobre as competências gerenciais dos reitores de universidades federais no Brasil revela que, embora haja uma predominância da competência política, muitos reitores se sentem despreparados em áreas como gestão financeira e desenvolvimento estratégico. Isso indica uma lacuna significativa na formação e capacitação dos futuros reitores.

O desenvolvimento estratégico é essencial para definir os rumos da universidade e garantir sua relevância no cenário acadêmico e social e a falta de preparo em áreas como gestão financeira e desenvolvimento estratégico pode levar a uma série de problemas, como por exemplo o comprometimento da capacidade dos reitores de tomar decisões que impulsionem a universidade ou a tomada de decisões que gerem prejuízos financeiros para a instituição.

Para a superação dessas lacunas, é preciso investir em uma formação mais completa e especializada para os reitores em exercício e também para os futuros reitores. Essa formação deve contemplar competências técnicas e também as habilidades de liderança, negociação e comunicação.

3.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão universitária e das competências necessárias para os gestores do Ensino Superior revela a complexidade e os desafios que envolvem a liderança nas IES. O processo de transformação enfrentado pelas universidades, impulsionado pela dinâmica social, econômica e política exige que seus gestores, especialmente os de nível intermediário e os reitores, possuam um conjunto diversificado de competências. A crescente demanda por

líderes capacitados, tanto em aspectos administrativos quanto pedagógicos, exige um perfil adaptativo, capaz de lidar com as múltiplas dimensões da gestão universitária.

A transição de um docente para um cargo de gestão demonstra, de forma clara, a necessidade de desenvolvimento contínuo de competências gerenciais específicas. Os professores que assumem funções administrativas frequentemente o fazem sem uma formação prévia em gestão, o que implica um processo de aprendizagem empírica. Isso sublinha a importância de programas de capacitação que integrem conhecimentos administrativos às funções acadêmicas, garantindo uma gestão mais eficaz e alinhada aos objetivos institucionais.

No contexto dos reitores, o estudo destaca a importância de habilidades técnicas, humanas e conceituais. A liderança no Ensino Superior não pode ser reduzida apenas à administração financeira ou operacional, sendo imprescindível que o reitor compreenda o papel estratégico da universidade e sua relação com a sociedade e o governo. As competências de negociação, liderança e a capacidade de mediar conflitos internos e externos são cruciais para o sucesso de sua gestão. Além disso, as habilidades socioemocionais são fundamentais para enfrentar as pressões inerentes ao cargo e para tomar decisões em contextos complexos e frequentemente contraditórios.

É evidente que o desenvolvimento de competências gerenciais nas IES deve ser uma prioridade estratégica, com ênfase na formação contínua de seus gestores. Investir na qualificação desses profissionais contribui para o fortalecimento institucional e para a sustentabilidade e a evolução das universidades, assegurando que cumpram com seu papel social de forma eficiente e inovadora. O sucesso das instituições de ensino superior no cenário contemporâneo dependerá, portanto, da capacidade de seus gestores em se adaptarem às mudanças, liderarem com visão estratégica e promoverem um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento coletivo e a excelência acadêmica.

3.11 REFERÊNCIAS

ANDIFES. Escolha de reitores das universidades federais. 14 abr. 2023. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/2023/04/14/escolha-de-reitores-das-universidades-federais-por-varios-autores/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

ARAS, L. M. B. de; ANDRADE, A. C. P. de; OLIVEIRA, L. G. de. Competências e habilidades do professor gestor: atribuições no modelo multicampi. **Plurais – Revista**

Multidisciplinar, v. 5, n. 1, p. 123–144, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.29378/plurais.2447-9373.2020.v5.n1.123-144>. Acesso em: 12 ago. 2025.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 61–88, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p61>. Acesso em: 12 ago. 2025.

BIANCHETTI, L.; MAGALHÃES, A. M. Declaração de Bolonha e internacionalização da educação superior: protagonismo dos reitores e autonomia universitária em questão. *Avaliação*: **Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 20, n. 1, p. 225–249, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.590/S1414-40772015000100013>. Acesso em: 12 ago. 2025.

BORGES, A. C.; COSTA SILVA, S.; CUNHA, O. A. da. Competências gerenciais: um estudo com gestores da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII – Patos, PB. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 18, 2016. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/2059>. Acesso em: 12 ago. 2025.

CARLOTTO, M. C.; GARCIA, S. G. O Brasil como “terreno de experimentação” da expertise gerencial: a atuação do conselho de reitores das universidades brasileiras (1966–1985). **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 18, n. 1, p. 63–84, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18764/2236-9473.v18n1p63-84>. Acesso em: 12 ago. 2025.

CORREIA, A. da S.; SILVA, B. de O. A importância da comunicação dos colaboradores com seus líderes. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014. **Anais eletrônicos....** Faculdade Metropolitana São Carlos. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47920579.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2025.

DE CARVALHO, A. A.; LAMA, D. D.; OLIVA, E. C.; BIDO, D. de S.; KUBO, E. K. M. Liderança ética e comportamento pró-organizacional antiético do gerente bancário. **South American Development Society Journal**, v. 8, n. 23, p. 25–53, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v8i23p25-53>. Acesso em: 12 ago. 2025.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe1, p. 648–667, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600011>. Acesso em: 12 ago. 2025.

KERR, C. Os usos da universidade. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

MACHADO, Z. da S. O papel das lideranças no processo de reestruturação de quadro funcional em uma empresa do setor bancário. 2015. **Monografia (Graduação em Administração)** – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6579>. Acesso em: 12 ago. 2025.

QUINTIERE, R. de C. B. de C.; VIEIRA, F. de O.; OLIVEIRA, R. T. de Q. Competências gerenciais ou super poderes? Análise preliminar do discurso de reitores de instituições

federais de ensino superior do Estado do Rio de Janeiro. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2011, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26105>. Acesso em: 12 ago. 2025.

RIZZATTI, G. O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicase nas universidades de Santa Catarina. 2014. **Dissertação (Mestrado em Administração Universitária)** – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/129668>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 68, n. 2, p. 467–492, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3089>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SILVA, A. M. B. da; PINHEIRO, F. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências gerenciais percebidas de professores-gestores de uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 1, p. 183–197, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0014>. Acesso em: 12 ago. 2025.

TOSTA, H. T. et al. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 5, n. 2, p. 1–15, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p1>. Acesso em: 12 ago. 2025.

4 TRAJETÓRIA DE VIDA NO TRABALHO E FORMAÇÃO DE GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Barbosa, D. M. ¹

Pires, S. D. ²

Resumo

O estudo analisou o processo de capacitação de dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior para o exercício dessas atividades. Para isso, propôs-se analisar, por meio da metodologia do estudo de história de vida no trabalho, da psicossociologia, de que forma, nas trajetórias profissionais desses dirigentes, ocorreu a aquisição dos conhecimentos e competências necessárias para o exercício da gestão de suas instituições. O estudo foi realizado por meio de entrevistas individuais e desenvolvimento de mapas e linhas de história de vida no trabalho com dirigentes em exercício ou que exerceram a função de reitor em Instituições Federais de Ensino Superior. Como resultado, buscou-se identificar em suas trajetórias quais elementos se destacaram nesses processos de capacitação, bem como a percepção dos entrevistados de quais foram os melhores caminhos para que esse processo de capacitação se efetivasse.

Palavras-chave: instituição de ensino superior; formação de gestores; história de vida laboral.

LIFE TRAJECTORY AT WORK AND TRAINING OF MANAGERS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract

This study analyzed the training process for leaders in Brazilian Federal Higher Education Institutions for the exercise of their leadership roles. Using the Occupational Life History at Work methodology from Psychosociology, the research investigated how these leaders acquired the knowledge and competencies necessary for managing their institutions throughout their professional trajectories. The study was conducted through individual interviews and the development of life history maps and timelines with current or former rectors of Federal Higher Education Institutions. The expected outcome was to identify the elements that have been most significant in these training processes, as well as the participants' perceptions of the most effective pathways for achieving successful managerial preparation.

¹ Psicóloga. Mestranda no PPGPsi da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Dourados – MS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8712-6690>. E-mail: danielly_miranda@outlook.com.

² Doutor em Psicologia. Professor no PPGPsi da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Dourados – MS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7269-2112>. E-mail: sanyodrummond@yahoo.com.br.

Keywords: higher education institution; management training; work life story.

4.1 INTRODUÇÃO

O ensino superior no Brasil apresenta uma trajetória complexa, na qual as universidades públicas ocupam posição central. Essas instituições, historicamente vinculadas à formação de profissionais, à produção de conhecimento e ao desenvolvimento social, consolidaram-se como espaços de referência cultural, científica e política no país. Sua evolução esteve marcada por processos de expansão, consolidação institucional e desafios relacionados ao financiamento, à democratização do acesso e à garantia da qualidade acadêmica.

Apesar dos avanços, observa-se que o ensino superior brasileiro ainda desempenha papel ambíguo: ao mesmo tempo em que promove mobilidade social e ampliação de oportunidades, também contribui para a reprodução de desigualdades e para a manutenção de elites culturais e econômicas. Esse paradoxo evidencia a relevância das práticas de gestão e das políticas educacionais, que moldam tanto as condições de acesso quanto as possibilidades de permanência e sucesso acadêmico.

No âmbito da gestão universitária, mudanças recentes nas relações de trabalho e nos modelos organizacionais têm exigido competências cada vez mais amplas dos gestores. O cargo de reitor, em especial, envolve responsabilidades estratégicas que ultrapassam a dimensão acadêmica, abrangendo a liderança de equipes, a mediação de conflitos e a condução de processos de tomada de decisão em contextos complexos e dinâmicos. Tais demandas revelam a necessidade de investigar de que maneira esses gestores universitários constroem e desenvolvem competências ao longo de suas trajetórias profissionais.

O presente artigo, derivado de uma pesquisa de mestrado em Psicologia desenvolvida na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), tem como objetivo analisar as trajetórias de reitores de universidades públicas, com foco nos desafios enfrentados, nas estratégias adotadas e nos fatores que influenciaram a formação de suas competências gerenciais. Busca-se compreender como docentes, ao assumirem cargos de liderança, desenvolvem capacidades necessárias à condução da gestão universitária, articulando aspectos pessoais, institucionais e sociais.

A pesquisa pretende abordar questões como: Quais são as experiências que mais impactaram a formação gerencial dos reitores? Que tipo de formação eles receberam antes de

assumir seus cargos? Quais foram os principais desafios enfrentados durante sua gestão? E, por fim, como esses desafios moldaram suas competências gerenciais ao longo do tempo?

Essa investigação contribuirá para o entendimento das competências gerenciais necessárias para a liderança nas universidades públicas e também poderá oferecer subsídios para a elaboração de programas de capacitação voltados aos gestores acadêmicos. Dessa forma, espero que meu trabalho possa ajudar a promover uma gestão mais eficaz nas IES, beneficiando tanto os profissionais envolvidos quanto a comunidade acadêmica.

A relevância do estudo reside na intersecção entre a psicologia organizacional e a gestão universitária, uma área que possui um potencial significativo para transformar a eficácia das lideranças nas IES. A partir da compreensão das dinâmicas interpessoais e organizacionais, a psicologia organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades como a comunicação eficaz, a resolução de conflitos, a liderança adaptativa e a tomada de decisões estratégicas. Por meio de intervenções direcionadas como programas de formação e capacitação, é possível equipar os gestores com ferramentas que aprimoram suas competências técnicas e fortalecem sua inteligência emocional e habilidades sociais. Isso é particularmente relevante em um contexto universitário no qual a interação com diferentes atores (incluindo alunos, professores, Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES) e a comunidade externa) é constante e complexa.

As narrativas dos reitores ilustram as dificuldades enfrentadas ao longo de suas gestões e destacam as estratégias bem-sucedidas que podem fornecer experiências compartilhadas para gestores de outras instituições, em contextos onde os espaços para compartilhar essas experiências são marcados por um formalismo que exclui a vivência pessoal dos reitores frente ao desenvolvimento dessas estratégias e frente aos enfrentamentos necessários em seus cotidianos. Assim, ao documentar essas trajetórias e as competências desenvolvidas ao longo do tempo, espero contribuir para a formação de conhecimentos que possam ser utilizados por gestores em diversos níveis e setores.

Portanto, a pesquisa não se limita apenas à análise das competências gerenciais dos reitores; ela busca também estabelecer um diálogo entre a Psicologia Organizacional, a História de Vida no Trabalho e a Gestão Universitária. Com isso, pretendo promover um ambiente mais propício ao desenvolvimento de lideranças eficazes que possam enfrentar os desafios contemporâneos das IES, mas também criar condições de elaboração para que esses gestores possam integrar diferentes elementos de suas trajetórias pessoais e de trabalho, com

as vivências inerentes aos cargos de gestor, contribuindo para a melhoria nas condições de saúde mental no trabalho desses profissionais.

Nesse sentido, optou-se pela História de Vida no Trabalho como metodologia adotada neste estudo, por esta levar em consideração a importância da escuta das narrativas complexas dos indivíduos, considerando as dimensões pessoais e sociais. A história de vida, compreendida como um relato oral ou escrito obtido por meio de entrevistas ou diários pessoais, tem como objetivo entender a trajetória de uma pessoa ou parte dela, a fim de revelar ou reconstituir processos históricos e experiências vividas pelos indivíduos em diferentes contextos (Souza, 2006).

A escuta clínica plural contribui para a compreensão das narrativas de vida laboral ao permitir a identificação de múltiplas dimensões e interações que atravessam os sujeitos e suas histórias. Ela enfatiza a importância de escolher quais aspectos são mais relevantes para a situação específica, possibilitando uma intervenção ou pesquisa mais significativa. Além disso, a escuta atenta e cuidadosa das demandas ajuda a conceber uma metodologia adequada para abordar as questões apresentadas (Carreteiro, 2017).

4.2 METODOLOGIA

No desenvolvimento da metodologia “História de vida”, os participantes da pesquisa são vistos como sujeitos ativos que contribuem significativamente para o processo de pesquisa por meio de suas reflexões e experiências. Seu engajamento é crucial para alcançar resultados significativos. A abordagem metodológica da história de vida difere, portanto, de outras metodologias qualitativas, principalmente devido à sua ênfase na participação ativa do sujeito e na natureza dinâmica da construção narrativa. O participante é visto como um sujeito ativo que se envolve profundamente no processo de pesquisa, contribuindo com reflexões e insights pessoais, o que contrasta com métodos qualitativos mais tradicionais que podem posicionar o pesquisador como a autoridade primária na coleta e interpretação de dados (Carreteiro, 2017).

De acordo com Carreteiro (2017), essa metodologia foca a narrativa como um processo co-construído entre o participante e o pesquisador, na qual a relação estabelecida durante a entrevista influencia significativamente a narrativa que está sendo compartilhada. Isso contrasta com outras metodologias qualitativas que podem não priorizar o aspecto relacional da coleta de dados na mesma extensão. A abordagem da história de vida permite

uma compreensão mais matizada das experiências do participante, pois captura a interação entre sua história pessoal e contextos sociais mais amplos.

A metodologia da história de vida é caracterizada também pela sua atenção às dimensões temporais das narrativas, integrando tanto as experiências presentes como os eventos passados, o que facilita uma exploração mais profunda de como os indivíduos dão sentido às suas trajetórias de vida. Esse foco temporal é menos enfatizado em muitas outras metodologias qualitativas que podem não explorar o contexto histórico das experiências dos sujeitos tão completamente. No geral, a abordagem da história de vida fornece uma lente única através da qual se pode entender as complexidades das experiências individuais, particularmente em relação a transições significativas da vida, como a aposentadoria ou mudança de carreira (Carreteiro, 2017).

Dentro da história de vida, podemos delimitar um campo mais específico de estudos que é a história de vida laboral, que serve como uma ferramenta vital para compreender as complexidades da trajetória laboral, pois permite que os indivíduos reflitam sobre seu passado e presente, facilitando a abordagem mais profunda de suas identidades, experiências e da natureza multifacetada do trabalho, contribuindo para uma compreensão ampla da dinâmica psicossocial (Carreteiro, 2017).

De acordo com De Carvalho e Costa (2020), ao explorar as narrativas individuais, a metodologia de história de vida oferece uma rica perspectiva sobre os contextos sociais que moldam as experiências e os significados atribuídos pelo sujeito às suas vivências, permitindo captar a inter-relação entre as trajetórias pessoais e os contextos sociais mais amplos, considerando que o sujeito é construído e se constrói em um campo de interações sociais (De Carvalho e Costa, 2020).

As histórias de vida revelam a singularidade do sujeito e apontam para a maneira como os sentidos são moldados pelas estruturas sociais, culturais e históricas. Fatores como classe social, gênero, etnia e os valores predominantes em uma determinada sociedade ou época, por exemplo, desempenham papéis cruciais na construção dos sentidos atribuídos às experiências vividas (De Carvalho e Costa, 2020). Em outras palavras, o sujeito não está isolado, pois está imerso em redes de significados compartilhados e em dinâmicas de poder que influenciam diretamente suas interpretações e narrativas e que devem ser considerados ao contar sua história e experiências.

A produção de significados, ainda segundo as autoras, também é influenciada pela interação entre o sujeito e o pesquisador, mediada pelos contextos sociais nos quais ambos estão inseridos. Essa perspectiva reforça que a história de vida é tanto um relato individual quanto um reflexo de padrões sociais e históricos mais amplos (De Carvalho e Costa, 2020).

Assim, ao utilizar essa metodologia, são coletados dados biográficos e analisados como os sentidos construídos estão entrelaçados com as condições sociais e culturais do sujeito, proporcionando uma compreensão profunda da relação entre indivíduo e sociedade. Esse enfoque permite, portanto, mapear as influências sociais e os processos históricos que contribuem para a formação da subjetividade e das narrativas de vida.

A metodologia de História de Vida, de acordo com Souza e Carreteiro (2016), busca resgatar a voz do sujeito, permitindo a ressignificação de suas histórias e a compreensão da inter-relação entre o individual e o coletivo. A Psicossociologia, ao analisar as relações interpessoais nos níveis organizacional, institucional, familiar e social, considera as dimensões subjetivas, inconscientes e a implicação do pesquisador no campo. As narrativas de vida, nesse contexto, consistem em solicitar ao interlocutor que relate sua história, valorizando sua singularidade e inserção sociopolítica e institucional. O resgate de memórias implica sua reconstituição e reelaboração, permitindo ao sujeito se apresentar e, possivelmente, construir uma nova narrativa sobre si (Souza e Carreteiro, 2016),

Ainda de acordo com Souza e Carreteiro (2016), o pesquisador, à semelhança do clínico, deve analisar sua própria implicação na pesquisa, compreendendo sua demanda e a do sujeito narrador, além do campo que os circunscreve. O método clínico, central na Psicossociologia, foca na interpretação dos atores sobre as questões levantadas, buscando compreender como a experiência social adquire sentido para o sujeito individual e coletivo. As narrativas de vida analisam as interações entre aspectos subjetivos, familiares, sociais e históricos, destacando contradições e pontos de articulação.

Um estudo realizado por Souza (2023), faz uso da metodologia “História de vida” para aprofundar a compreensão da gestão universitária e os processos de inclusão de docentes em universidades comunitárias do Rio Grande do Sul. Esta metodologia permitiu à autora explorar, por meio da narrativa individual e de maneira detalhada e humanizada, processos sociais, culturais, históricos e as trajetórias de vida dos sujeitos, revelando como experiências individuais são mediadas e influenciadas por dinâmicas estruturais mais amplas, como desigualdades sociais, identidade cultural e processos de marginalização.

As contribuições do estudo realizado pela autora destacam-se pela capacidade de relacionar perspectivas individuais a contextos coletivos e pela valorização de narrativas subjetivas como ferramentas de análise para a construção de um conhecimento mais situado e emancipador no campo das Ciências Humanas. Através da análise das narrativas, a pesquisa evidencia como os docentes vivenciam as dinâmicas institucionais dessas universidades, incluindo desafios, oportunidades e estratégias relacionadas à construção de identidade profissional e pertencimento institucional (Souza, 2023).

Outro estudo que utiliza a metodologia de “História de vida” é o de Silva (2022). A autora analisa as trajetórias profissionais de docentes de Pedagogia da Universidade Estadual de Goiás (UEG), com ênfase em suas experiências pessoais, desafios profissionais e a construção de identidades acadêmicas. A metodologia adotada permite compreender como diferentes momentos do ciclo de vida influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos pesquisados, bem como suas interações com a instituição em que atuam.

O estudo realizado pela autora aborda desde a escolha pela carreira até a consolidação de identidades acadêmicas, fases influenciadas por fatores como expectativas iniciais, experiências de formação, desafios institucionais, os processos de envelhecimento e amadurecimento profissional. A partir das narrativas dos professores, considerando suas histórias de vida, o impacto das condições de trabalho, das políticas institucionais e das mudanças estruturais no desempenho e satisfação profissional, o estudo de Silva (2022) propõe reflexões sobre a gestão universitária, com recomendações para a implementação de políticas mais inclusivas e sensíveis às necessidades dos docentes, como o apoio à formação continuada, promoção de melhores condições de trabalho e valorização da carreira docente (Silva, 2022).

Moura (2011), também utiliza a metodologia “História de vida” em seu estudo, intitulado “Saúde, sofrimento e estresse na profissão docente”. Através das narrativas coletadas, a autora investiga como as experiências individuais dos professores contribuem para o entendimento das condições de saúde, dos fatores geradores de sofrimento e dos níveis de estresse relacionados à prática docente, explorando a interseção entre aspectos subjetivos e contextos institucionais.

É possível, por meio dos relatos coletados, fazer uma análise das dinâmicas que impactam a saúde mental e física no ambiente de trabalho educacional. Ao articular as dimensões subjetivas e estruturais do trabalho docente, a pesquisa oferece uma visão dos

desafios enfrentados pelos professores em seu cotidiano. As contribuições ressaltam a necessidade de ações integradas para melhorar as condições de trabalho e saúde dos docentes, promovendo um ambiente mais saudável e acolhedor no âmbito educacional (Moura, 2011).

4.2.1 Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos entrevistados durante a pesquisa foram 2 (dois) reitores ou ex reitores. Aplica-se, como critério de inclusão, estar em cargo de gestão (Reitor ou cargo correlato) em uma Instituição Pública de Ensino Superior há um ano ou ter assumido essa função anteriormente.

4.2.2 Coleta de dados

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica qualitativa, com ênfase na compreensão das experiências dos participantes. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas de história de vida, que buscam apreender a narrativa individual dos sujeitos, reconstruindo suas trajetórias e experiências ao longo do tempo. Essa metodologia permite aprofundar a compreensão de fenômenos complexos, considerando a perspectiva do indivíduo e o contexto social em que está inserido.

De acordo com Duarte e Luzio (2015), a entrevista-narrativa, dentro da Etnossociologia e com influências da Psicossociologia, configura-se como uma forma particular de entrevista que visa coletar narrativas a partir de uma pergunta disparadora. O objetivo central é permitir que o entrevistado (narrador) protagonize o ato de contar sua própria experiência vivida sobre um determinado tema, ocupando o lugar discursivo e expressando seu saber de forma livre.

A ênfase recai sobre a vivacidade e a dinamicidade histórica presentes no momento da coleta, considerando o conteúdo como a ação em seu curso, inscrita em uma duração. Essa abordagem busca acessar a perspectiva do narrador valorizando a subjetividade e a experiência individual como fonte primária de conhecimento. Diferentemente de questionários estruturados ou entrevistas com roteiros rígidos, a entrevista de história de vida se caracteriza por sua flexibilidade e abertura. O entrevistador atua como um facilitador da narrativa, incentivando o entrevistado a compartilhar suas memórias, sentimentos e reflexões de forma livre e espontânea (Duarte e Luzio, 2015).

A metodologia valoriza a horizontalidade na relação pesquisador-pesquisado, buscando um encontro em que ambos se reconhecem como detentores de conhecimento. A

história de vida contida na narrativa é uma produção de conhecimento calcada no discurso do sujeito sobre sua realidade. O ato narrativo envolve memória, afetos e raciocínio, permitindo a modulação do conteúdo vivencial em um ritmo ditado pelo próprio narrador. A perspectiva clínica, presente na Psicossociologia, amplia a escuta para além do sofrimento, buscando os sentidos atribuídos pelo sujeito ao real, seus processos criativos e suas possibilidades de agir e resistir. A verdade, nesse contexto, está ligada à experiência individual e coletiva, acessada pela interpretação do caminho que leva à ideia expressa, buscando o inteligível no sensível, o simbólico no literal (Duarte e Luzio, 2015).

Na perspectiva psicossociológica, a metodologia da história de vida laboral, de acordo com Carreteiro (2017), pode ser compreendida a partir do papel ativo do participante e da escuta clínica plural. O participante é concebido como um sujeito ativo em múltiplas dimensões. Primeiramente, como um sujeito engajado, ele assume um papel crucial na pesquisa-intervenção, contribuindo ativamente com reflexões, críticas e diferentes pontos de vista. Seu engajamento psíquico, motivado por interesse, mal-estar ou desejo de compreensão, o torna um co-construtor do processo. A escuta atenta a essas dinâmicas pulsionais é fundamental. Por fim, o participante é um sujeito social, construído em interação com coletivos, instituições e um contexto sócio-histórico. A pesquisa valoriza os saberes produzidos pela experiência direta dos atores, reconhecendo a potência dos sujeitos e o diálogo contínuo entre prática e teoria (Carreteiro, 2017).

A escuta clínica plural, por sua vez, segundo a autora, reconhece a singularidade e a dimensão social de cada sujeito, compreendendo que suas experiências são atravessadas por interações com outros sujeitos, grupos e instituições em um tempo sócio-histórico. A Psicossociologia se dedica a analisar esse feixe de interações. A escuta clínica, embora identifique diversas dimensões, seleciona aquelas mais relevantes para a intervenção, pesquisa ou pesquisa-intervenção, com base nos sentidos mais significativos para a elaboração da demanda. A metodologia, portanto, é concebida a partir da escuta da demanda, enfatizando a pluralidade de perspectivas e a interconexão entre o individual e o social (Carreteiro, 2017).

A escolha pela entrevista de história de vida justifica-se, portanto, pela necessidade de aprofundar a compreensão do fenômeno estudado, considerando a subjetividade dos participantes e a complexidade de suas trajetórias, possibilitando a obtenção de dados ricos e relevantes para o alcance dos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente com dois participantes, cada uma com duração média de duas horas, previamente agendadas e conduzidas nas universidades em que os entrevistados atuam. Para a etapa de entrevista devolutiva, cujo objetivo foi apresentar os resultados preliminares e possibilitar a corroboração ou refutação por parte dos participantes, foi possível realizá-la apenas com um deles, de forma online. Nessa etapa, categorias levantadas foram corroboradas e entendidas como muito assertivas do ponto de vista do entrevistado.

4.3 RESULTADOS

A análise das entrevistas revelou sete categorias centrais que orientam a compreensão da trajetória e atuação dos gestores entrevistados no contexto da universidade pública. Essas categorias permitem articular os dados empíricos com reflexões teóricas contemporâneas sobre gestão universitária, formação profissional e dinâmicas institucionais. Foi possível levantar categorias temáticas com trechos ou sentidos centrais das falas, mediante a análise das entrevistas, conforme os núcleos de sentido mais relevantes foram identificados.

4.3.1 Experiências pré-gestão: impacto na atuação acadêmica e administrativa

As trajetórias anteriores dos entrevistados, seja em âmbito técnico-profissional ou acadêmico, mostraram-se fundamentais para a construção de competências essenciais para a gestão universitária. Essas experiências, mesmo quando oriundas do setor privado, enriquecem repertórios decisórios e habilidades gerenciais. Essa percepção se alinha à teoria da aprendizagem experiencial de Kolb (apud Borges; Lima, 2023, p. 03), que propõe um ciclo de experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa como base para a formação profissional adaptativa.

Essa dimensão é confirmada no relato do “entrevistado 2”, cuja vivência no setor privado fortaleceu sua capacidade de tomada de decisão e liderança em contextos complexos, corroborando a ideia de que a aprendizagem experiencial é um importante componente no desenvolvimento profissional e na adaptação a ambientes institucionais dinâmicos. A atuação sindical e a liderança em assembleias reforçaram seu aprendizado informal, ampliando a percepção dos processos coletivos. No contexto brasileiro, Pedroso e Meyer Montenegro (2023) exploram essa teoria no ensino de gestão, propondo um laboratório prático que conecta

estudantes à comunidade utilizando a Aprendizagem Experiencial como metodologia educativa.

O “entrevistado 1” revela grande segurança ao articular sua trajetória. Mostra uma postura reflexiva e consciente da sua qualificação profissional, fruto de uma longa caminhada como docente, pesquisador e servidor público. Essa percepção madura e complexa da própria trajetória ajuda a entender porque ele se sentiu apto a ocupar o cargo de reitor. Ele destaca desde cedo o envolvimento com pesquisa acadêmica, especialmente com o uso de fontes orais e estudos de trajetórias. Esse olhar crítico e investigativo marca toda sua formação, inclusive no mestrado e no doutorado. Apresenta uma formação e experiência sólidas, com envolvimento crítico em pesquisa, que lhe conferiu uma base teórica e prática robusta para compreender os desafios da universidade. A ênfase no uso de fontes orais e trajetórias pessoais para construir análises sociais reforça um perfil investigativo, reflexivo e comprometido.

Ambos os entrevistados destacam que, durante a formação acadêmica e profissional, houve momentos significativos que os aproximaram da área de gestão e exemplificam como a formação inicial, formal ou informal, compõe a base da atuação universitária, preparando-os para os desafios da gestão.

Participação em projetos, envolvimento com atividades administrativas e interesse por organização institucional foram citados. A trajetória prévia dos entrevistados revela como as experiências anteriores ao ingresso na universidade influenciaram decisivamente sua atuação no âmbito acadêmico e administrativo e os levaram à construção de uma base sólida de análise social e política, que mais tarde sustentaria sua atuação na gestão universitária. Esse ponto foi importante porque serviu como um “treinamento informal” antes de assumirem oficialmente um cargo de liderança, uma construção de trajetória atravessada pela formação crítica e investigativa.

4.3.2 Preparação para assumir a função: acumulação de experiência e autoconfiança

A preparação para cargos de gestão universitária, conforme perceberam os entrevistados, não resulta de treinamentos pontuais, mas decorre de um processo contínuo e acumulativo de aprendizagem, marcado pela experiência prática e pela construção progressiva de competências e incorporadas à rotina profissional. Em estudos sobre formação e desenvolvimento docente, destaca-se que a formação continuada no ensino superior é

essencial para a consolidação de competências gerenciais e administrativas (Fávero; Pagliarin, 2021).

O “entrevistado 1” evidencia um percurso pautado pela atuação em diversas funções acadêmicas e administrativas (coordenações, vice-direção, sindicato), que funcionaram como espaços de aprendizagem e ampliação da visão institucional, corroborando uma preparação não pontual, mas acumulativa. Ele exerceu funções de coordenação de cursos de graduação e pós-graduação, vice-direção e direção de faculdade, além de presidência de sindicato. Em seu relato, destaca o papel central da pós-graduação como ambiente de formação acadêmica e também de envolvimento com as dinâmicas administrativas e de gestão, oportunidade na qual pode ampliar a compreensão institucional. Menciona como o próprio percurso acadêmico, as leituras (como Tim Ingold e Alessandro Portelli) e sua vivência docente moldaram a compreensão do mundo e da função pública. A participação e coordenação de programas de pós-graduação foram apontadas por ele como fundamentais para a compreensão e participação nos processos acadêmicos e administrativos da universidade.

A pós-graduação mostra-se como formação avançada e também como um espaço central para a gestão e expansão institucional, especialmente em universidades em crescimento. Ele enfatiza o aprendizado em termos de gestão, planejamento e funcionamento interno da universidade. Essa experiência demonstra o amadurecimento profissional e a capacidade de liderar em diferentes níveis da universidade, integrando ensino, pesquisa e gestão.

O “entrevistado 2” compartilha que sua formação técnica e experiência no setor privado (comércio e banco) deram base para o desenvolvimento de competências de gestão e tomada de decisão. Isso pode ser relacionado à aprendizagem informal e experiencial como parte da trajetória profissional. Ele também destaca a autoconfiança e capacidade de liderança, mesmo em contextos complexos como assembleias. Suas atuações anteriores como presidente do Sindicato de Docentes da Universidade e chefe de departamento, proporcionaram amplo conhecimento sobre a universidade como instituição, seus significados, problemas e funcionamento. Participação em muitos eventos nacionais, como a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), e internacionais, em articulação com o Ministério da Educação (MEC), também tiveram muita importância: “Você conhece como ninguém o funcionamento, os problemas, as demandas que

uma instituição de ensino superior tem ou pode ter”. Ele apresenta uma trajetória marcada pela vivência prática no setor privado e liderança sindical, adquirindo competências essenciais para lidar com coletivos e tomar decisões assertivas.

Ambos os entrevistados destacam a ausência de cursos específicos para gestão, reforçando que a preparação se deu pela experiência, reflexão e suporte institucional, demonstrando que a competência para gestão nasce tanto do conhecimento técnico quanto das habilidades interpessoais e do capital político acumulado.

A construção da autoconfiança e o entendimento claro das competências necessárias sustentam a disposição para assumir responsabilidades gerenciais. Atualmente, investigações sobre formação de docentes e gestores em ambientes acadêmicos reforçam que habilidades de liderança e gestão de pessoas se desenvolvem gradualmente, por meio de envolvimento reflexivo em processos pedagógicos e administrativos (Lopes; Cantano; Rivas, 2024).

Adicionalmente, o ambiente de pós-graduação *stricto sensu* é destacado como espaço formativo estratégico: ao promover contato intensivo com práticas administrativas e pedagógicas avançadas, possibilita o desenvolvimento de liderança acadêmica multifacetada (Lopes; Cantano; Rivas, 2024). Esses elementos confirmam que a gestão universitária exige conhecimentos multidimensionais, combinando formação contínua, vivências práticas e reflexão crítica.

Embora os entrevistados não tenham passado por formações específicas para gestão, ambos citaram o apoio institucional e a troca com colegas experientes como fatores de preparação. Isso revela que a preparação para a gestão não veio de um curso específico, mas da experiência vivida, pensada e ressignificada ao longo do tempo. A preparação vai além da formação técnica. O apoio do coletivo e a experiência prática foram essenciais. Tal elemento nos remete à importância da aprendizagem organizacional informal dentro do contexto de preparação percebido.

Os dois se sentiram preparados para assumir o cargo. Havia clareza sobre as responsabilidades do cargo e a confiança na própria capacidade e bagagem profissional, fatores decisivos para a aceitação da função. Isso demonstra que a autopercepção de competência pode influenciar diretamente a disposição para aceitar responsabilidades de gestão. Tal elemento nos remete à noção de Autoeficácia Percebida no Trabalho (Ferreira, 2014), que ocorre a partir do acúmulo de experiências positivas no trabalho, em termos de

superação de desafios. Ao que parece, esse desenvolvimento de uma autoeficácia percebida para além do conhecimento em si, fornece também elementos de defesa frente a situações de estresse ou ansiedade ligados às funções de gestão, o que possibilita a mobilização tanto para se disponibilizar a ocupar essas funções quanto a exercê-las de fato.

4.3.3 Trajetória para a Reitoria: articulação institucional e política

A ascensão dos entrevistados ao cargo de reitor reflete não só trajetórias internas de reconhecimento, mas também a importância das articulações políticas e sindicais em contextos sociais, históricos e institucionais. Estudos apontam que lideranças universitárias no Brasil necessitam desenvolver habilidades de negociação e mediação devido à complexidade das relações institucionais e políticas (Barbosa; Lopes; Gomes Júnior, 2020). Além disso, a autonomia universitária, especialmente nas nomeações de reitores, tem sido pressionada por interferências partidárias, gerando tensões que colocam em risco a democracia interna das instituições (Barbosa; Bona, 2020).

Nesse sentido, o campo sindical universitário também pareceu desempenhar um papel formativo crucial. A atuação em sindicatos acadêmicos é reconhecida como um espaço para desenvolver liderança estratégica e compreensão da universidade como arena política e social, ultrapassando o mero espaço acadêmico (Turíbio; Santos, 2019). Em especial, articulações sindicais têm consistente histórico de construção de capital político dentro e fora da universidade, contribuindo para a legitimação de gestores em contextos de crise ou disputa institucional (Turíbio; Santos, 2019).

No que se refere ao percurso institucional e cargos de gestão, o “entrevistado 1” percorreu uma trajetória institucional clássica, iniciando como docente e acumulando funções de coordenação, pró-reitoria e, por fim, reitoria. Valoriza a experiência acumulada como condição necessária para ocupar o cargo, enfatizando a progressividade e a construção de legitimidade institucional.

Já o “entrevistado 2” destaca com mais ênfase o papel das articulações políticas em sua trajetória, associadas à atuação sindical e à construção de capital político. Relata que seu nome foi cotado para a reitoria em razão da sua atuação como presidente do Sindicato de Docentes da Universidade e chefe de departamento. Aponta que sua ascensão foi resultado de uma combinação entre reconhecimento interno e articulações externas, em um contexto político no qual a presidência da República, o governo estadual e a prefeitura pertenciam ao

mesmo partido, Partido dos Trabalhadores (PT): “Meu nome não surge externamente, meu nome surge internamente, né, mas a partir dessa posição interna ela é negociada [...] com os governos, com as lideranças partidárias...”.

A nomeação de um reitor derrotado em consulta pública, em episódio anterior ao seu mandato, foi relatada como um momento de forte tensão institucional. O entrevistado se posicionou como liderança da oposição à nova direção e, nesse processo, fortaleceu sua imagem entre os pares, o que contribuiu para sua posterior indicação ao cargo de reitor. Atuou no movimento sindical na cidade de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul (1993–1995), e no Sindicato de Docentes da Universidade (1997–2003), além de participar da comissão de criação da Universidade durante sua chefia de departamento. Essa trajetória evidencia a transição entre os papéis de sindicalista e gestor institucional, exigindo estratégias distintas, mas complementares.

Ambos os entrevistados passaram por experiências importantes em coordenação de curso, chefia de departamento e participação em comissões, que ampliaram sua compreensão sobre o funcionamento da universidade e suas necessidades administrativas, pedagógicas e políticas. A trajetória do “entrevistado 2”, contudo, destaca com mais força os elementos de engajamento político-partidário e a construção de legitimidade por meio da militância e do enfrentamento às estruturas institucionais.

Essas narrativas evidenciam que o caminho até a reitoria é marcado por disputas simbólicas e concretas de poder, que envolvem desde o reconhecimento institucional até a habilidade de articular-se com forças políticas externas. A participação em eventos nacionais e internacionais, bem como o diálogo com o MEC, também aparece como fator de ampliação da visão estratégica e inserção dos gestores no cenário da Educação Superior Pública.

4.3.4 Compromisso institucional como motivação central para assumir a gestão

A decisão de assumir um cargo de liderança acadêmica envolve elementos pessoais, motivacionais, emocionais e contextuais que vão além das competências técnicas. Muitas variáveis são determinantes na escolha por carreiras na gestão universitária, tais como o estágio do ciclo de vida, suporte social e alinhamento com propósitos institucionais. Além disso, a formação de uma liderança consistente passa por um compromisso ético e social, integrando a vida pessoal à atividade institucional. Nesse sentido, a inteligência emocional desponta como habilidade essencial: estudos brasileiros destacam que líderes emocionalmente

conscientes demonstram maior empatia, autocontrole e capacidade de orientar equipes com resiliência e clareza de propósito (Lima, 2024).

Para o “entrevistado 1”, a decisão de aceitar a função esteve ligada a um conjunto de fatores: perfil proativo, incentivo de familiares/parceiros, momento profissional estável e desejo de contribuir com a instituição. Essa dimensão revela que assumir a gestão não é apenas um ato racional baseado em competências técnicas, mas um processo imbricado às experiências pessoais, aos compromissos éticos e à identificação com o projeto institucional. Também revela que a decisão de assumir cargos de gestão não depende apenas da competência técnica, mas também de condições emocionais, sociais e do ciclo de vida. O entrevistado não separa a vida acadêmica da vida pessoal. A ideia de pensar o mundo e refletir sobre trajetórias está presente em tudo que faz. Isso aponta para um perfil que valoriza o engajamento, a crítica e a coerência entre pensamento e ação. Essa visão de mundo legitima a decisão de assumir um cargo de liderança, não como ambição, mas como consequência de uma trajetória construída com propósito e compromisso social. O cargo, portanto, não é visto como meta em si, mas como desdobramento natural de uma atuação ética e politicamente engajada no cotidiano institucional.

Já o “entrevistado 2” também revela motivações que extrapolam a lógica burocrática da gestão. Ele menciona sentir-se compelido a aceitar o cargo em função de seu compromisso com o projeto institucional da universidade e da responsabilidade política decorrente de sua trajetória sindical e acadêmica. Seu relato indica que o aceite ao cargo ocorreu num contexto de maturidade profissional e de identificação com a necessidade de transformação institucional: “assumir a reitoria era quase uma consequência da caminhada que eu vinha construindo dentro da universidade”. Aponta ainda a importância da confiança dos pares e da legitimidade conquistada ao longo dos anos como elementos fundamentais para sua decisão.

Em sua narrativa, evidencia-se a percepção do cargo de gestor como um espaço de atuação política mais ampla, no qual seria possível defender a universidade pública em meio a um cenário de ameaças externas. Esse sentido de missão e de continuidade institucional mostra que, para ele, a gestão universitária representa um instrumento para concretizar projetos coletivos e compromissos históricos com a educação pública, democrática e de qualidade.

Portanto, ambos os entrevistados revelam que a decisão de assumir funções de liderança na universidade está profundamente vinculada à trajetória pessoal, ao momento profissional e ao engajamento político-institucional. A gestão, nesse sentido, não aparece como um objetivo isolado, mas como um desdobramento coerente de uma trajetória marcada pelo compromisso com o coletivo e com os princípios da educação pública.

A visão integrada entre vida acadêmica e pessoal reforça a ideia de que o engajamento na gestão decorre de uma coerência existencial, onde o compromisso social e político permeia as ações do gestor, transformando o cargo em expressão de um propósito coletivo e não de uma simples ambição.

4.3.5 Formação acadêmica e progressão profissional: base multidisciplinar para a gestão

A diversidade na formação acadêmica contribui de forma significativa para uma visão integradora e multidisciplinar, essencial à gestão contemporânea das universidades. Pesquisas recentes indicam que gestores com formação plural, aliada à constante qualificação, apresentam maior capacidade de articulação institucional e visão estratégica diante dos desafios acadêmicos (Pedrosa; Oliveira; Martins, 2024). Além disso, a conexão com instituições nacionais e internacionais favorece o desenvolvimento de uma interlocução qualificada com diversos atores do campo da educação superior (Chaves; Gomes, 2023).

O “entrevistado 1” destacou sua trajetória acadêmica iniciando em Ciências Contábeis e migrando para História e depois Geografia, avançando para mestrado, doutorado e pós-doutorado em instituições diferentes, inclusive internacionais. Essa diversidade e continuidade na formação evidenciam uma construção sólida de conhecimento, que sustenta sua atuação acadêmica e administrativa. A formação acadêmica ampla possibilita uma visão multidisciplinar e a qualificação para cargos de gestão.

A formação acadêmica ampla, marcada por transições entre diferentes áreas do conhecimento e níveis de ensino, aparece como um fator que potencializa a capacidade dos entrevistados para atuar em gestão. O “entrevistado 1” exemplifica esse percurso ao migrar do curso de Ciências Contábeis para História e Geografia, avançando para níveis superiores de qualificação, inclusive no exterior, o que confere uma visão multidisciplinar e internacionalizada. Essa trajetória acadêmica plural favorece a construção de repertórios variados, indispensáveis para a tomada de decisões complexas e para a interlocução com múltiplos setores da universidade e da sociedade. A progressão profissional aliada à

qualificação acadêmica é decisiva para o desenvolvimento de competências gerenciais sofisticadas.

O “entrevistado 2”, por sua vez, apresenta uma formação técnica que inicialmente era voltada ao setor bancário, tendo posteriormente ingressado no magistério superior. Enfatiza a experiência prática e a aprendizagem constante a partir do cotidiano institucional e da atuação em diversos cargos, como a chefia de departamento e a presidência do sindicato. Ele também declara que teve uma formação política e institucional muito intensa dentro da universidade. Essa afirmação revela o reconhecimento de uma formação baseada no acúmulo de experiência e na vivência dos desafios cotidianos da universidade pública, além da formação formal.

Sua trajetória demonstra que o desenvolvimento de competências para a gestão não se restringe à titulação formal, mas pode ser construído por meio de práticas institucionais e engajamento político, o que amplia a compreensão dos desafios administrativos e acadêmicos. A valorização da experiência prática, somada à atuação em eventos nacionais e interlocução com o MEC, reforça sua capacidade de articulação e atuação estratégica no cenário da educação superior.

4.3.6 Democracia interna e conflitos institucionais: desafios da gestão colegiada

A gestão universitária pública enfrenta conflitos recorrentes entre interesses corporativos – como os grupos docentes ou setores técnico-administrativos – e o projeto institucional coletivo, revelando os limites da colegialidade. Estudos afirmam que a governança democrática requer equilibrar essa pluralidade interna com o bem coletivo da instituição (Santos; Souza, 2023, p. 12). Relatórios e análises apontam ainda que a interferência política e corporativa tende a fragilizar a autonomia universitária e comprometer as estruturas de governança colegiada (Moreira; Assis; Dyniewicz, 2021). Nessas situações, habilidades de negociação e liderança tornam-se essenciais para mediar disputas, preservar decisões éticas e garantir a integridade institucional (Silva et al., 2020).

O tema da democracia interna emerge como um campo complexo, repleto de tensões entre interesses coletivos e corporativos. O “entrevistado 1” reconhece as dificuldades na construção institucional, adotando um olhar mais otimista quanto ao potencial do trabalho coletivo. Isso demonstra diferentes estratégias e posturas diante das tensões institucionais. O embate entre projetos institucionais amplos e interesses restritos reflete uma realidade

institucional comum em universidades públicas, onde a força política interna pode influenciar os rumos da gestão e o desenvolvimento institucional.

Já o “entrevistado 2” apresenta uma crítica mais direta à dinâmica da colegialidade, enfatizando que interesses corporativos e pessoais muitas vezes se sobrepõem aos objetivos institucionais. Para ele, a democracia interna, embora necessária, enfrenta limites impostos por disputas de poder que fragilizam decisões colegiadas. Sua fala revela a necessidade de lideranças capazes de mediar esses conflitos, resguardando os princípios éticos e a missão da universidade pública. Essas reflexões revelam que o exercício da gestão universitária exige, além da competência técnica, uma forte dimensão política e ética, capaz de articular interesses divergentes e preservar a integridade do projeto institucional.

4.3.7 Gestão da inovação e desenvolvimento institucional: Desafios da implantação e consolidação universitária

Embora não tenha sido explicitada diretamente nos relatos, uma categoria transversal identificada nas entrevistas refere-se ao desafio da implantação e desenvolvimento da universidade pública enquanto instituição emergente. A implantação e consolidação de uma universidade pública emergente exigem do gestor um papel estratégico central na mobilização de recursos, condução de projetos e articulação institucional. O Ministério da Educação, por exemplo, destacou o envolvimento ativo de reitores na implementação de novos campi federais, exigindo gestão na licitação de obras, concursos e estrutura acadêmica (Brasil, 2025).

A literatura acadêmica também aponta que, nesse contexto, o gestor atua como agente transformador, orientando a inovação institucional, resiliência e desenvolvimento sustentável da universidade (Silveira; Meyer, 2023). Ainda, uma revisão sobre governança e gestão pública destaca que a universidade pública precisa desenvolver modelos de governança que enfrentem limitações estruturais e financiem práticas emergentes com escassez de recursos (Souza et al., 2024). Os relatos dos entrevistados destacam esse papel central na mobilização de recursos, condução de projetos estratégicos e capacidade de articulação com diferentes instâncias do governo. Descrevem sua atuação como diretamente vinculada à estruturação da universidade, à obtenção de recursos e à organização de projetos estruturantes.

A criação da universidade exigiu do gestor uma atuação estratégica diante da urgência das demandas administrativas e acadêmicas, o que implicou decisões rápidas e

capacidade de articulação institucional. Nesse processo, enfrentaram o desafio de conciliar a necessidade de decisões céleres com os princípios da colegialidade, característica fundamental da gestão democrática. Essa dimensão revela os riscos e oportunidades da gestão pública, colocando os gestores frente a dilemas éticos, políticos e administrativos no processo de construção institucional.

A implantação institucional, portanto, aparece como um campo fértil para a análise das competências gerenciais, da liderança transformadora e da capacidade de articulação em contextos adversos. A consolidação da universidade dependeu do engajamento estratégico dos gestores com o cenário político mais amplo e com a comunidade acadêmica, refletindo o papel ativo e propositivo que estes desempenham na promoção do desenvolvimento institucional.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas de história de vida foi realizada de forma a identificar temas recorrentes, padrões narrativos e significados atribuídos pelos participantes às suas experiências. Essa análise busca compreender a complexidade das vivências individuais e suas inter-relações com o contexto social, histórico e cultural.

As entrevistas foram estruturadas e analisadas considerando a progressão cronológica da vida laboral dos entrevistados. Ao recontar uma experiência, os indivíduos trazem os fatos, suas impressões atuais, valores e influências do contexto social. Assim, o pesquisador deve considerar essas temporalidades e contextos diversos ao construir e analisar as narrativas das entrevistas, observando as transformações subjetivas que emergem das experiências de vida e das crises e também as transformações nas Instituições de Ensino em que atuam ou atuaram (Rabello, 2020).

A análise das entrevistas, ao considerar as narrativas de vida, envolve uma compreensão das histórias como relatos individuais e também como expressões de coletivos e contextos sociais mais amplos. Ao interpretar essas narrativas, a complexidade entre o pessoal, o social e o político deve ser considerada. É fundamental que o pesquisador também se posicione reflexivamente em relação ao próprio papel na pesquisa, integrando a escuta qualificada e a análise dos relatos com um olhar sobre sua própria subjetividade, reconhecendo a indissociabilidade entre os sujeitos e o contexto (Souza e Carreteiro, 2016).

A análise interpretativa das entrevistas com os dois reitores permitiu a identificação de hipóteses explicativas sobre as dinâmicas de formação, inserção e atuação na gestão universitária pública. A partir das falas dos entrevistados, organizadas nas categorias temáticas, emergem núcleos de sentido que revelam padrões comuns e especificidades que ajudam a compreender como se dá o processo de preparação para ocupar o cargo de reitor, destacando elementos como experiência prévia, engajamento político, compromisso institucional e a dimensão ética do exercício da função.

Uma primeira hipótese diz respeito à relevância das experiências pré-universitárias, formais ou informais, como elementos fundamentais para a formação de competências de gestão. Ambos os entrevistados mencionam trajetórias anteriores marcadas por atuações diversas: no setor privado, na docência básica, em movimentos sindicais e em funções administrativas. Essas experiências são apresentadas como decisivas para o desenvolvimento de repertórios práticos e habilidades críticas, como autonomia, análise contextual e tomada de decisão diante de adversidades, que se mostraram fundamentais no exercício da função reitoral. Essa perspectiva encontra respaldo em estudos brasileiros que destacam o valor das vivências prévias na formação de lideranças institucionais capazes de operar em ambientes complexos (Pacheco, 2023).

Essas experiências reforçam a eficácia do aprendizado prático na liderança acadêmica. Esse entendimento dialoga com perspectivas contemporâneas sobre liderança universitária que enfatizam a importância da experiência prática além da formação exclusivamente instrucional para o exercício eficaz da gestão (Lopes; Cervi, 2013).

Uma segunda hipótese se refere ao caráter acumulativo e progressivo da formação para a gestão. Os entrevistados relatam longos percursos institucionais, em que a atuação em diferentes funções, como coordenação de curso, direção de unidade, participação em conselhos e comissões, foi incorporada como aprendizado prático e político ao longo do tempo. Essa preparação situada e contínua dialoga diretamente com a noção de profissional reflexivo, conforme proposta por Schön (1983), que valoriza o conhecimento na ação tanto quanto o raciocínio técnico-formal, especialmente diante de contextos complexos e incertos. Além disso, estudos sobre a formação de lideranças na universidade ressaltam que a atuação em programas de pós-graduação consolida habilidades institucionais, exigindo articulação entre pesquisa, ensino, extensão e gestão, espaço privilegiado para adquirir sensibilidade institucional e interlocução qualificada (Giraldi; Melo-Silva, 2019). Em conjunto, esses

elementos sustentam a hipótese de que a formação prática e progressiva prepara gestores com repertórios robustos para enfrentar os desafios da gestão universitária contemporânea.

A terceira hipótese diz respeito à centralidade da atuação política e sindical como etapa formadora e estruturante das trajetórias dos reitores. Os relatos indicam que a ascensão ao cargo combina mérito acadêmico e experiência administrativa com inserção em redes políticas internas e externas à universidade. A militância sindical e a capacidade de articulação com diferentes setores (docentes, técnicos, discentes, partidos políticos, órgãos governamentais) são apontadas como fundamentais para a consolidação da liderança. Esse fenômeno encontra respaldo em análises sobre o sindicalismo docente no Brasil, que destacam como a organização sindical contribui para o desenvolvimento de capital político docente e para a consolidação de lideranças institucionais (Vaz; Masson, 2024). O “entrevistado 2”, especialmente, ilustra esse processo ao associar sua ascensão à reitoria ao acúmulo de capital político por meio da atuação no Sindicato de Docentes da Universidade e interação com atores partidários e governamentais, o que confirma a hipótese de que o trânsito político constitui uma competência central na formação de gestores universitários.

Uma quarta hipótese que emerge dos relatos é a da motivação vinculada ao compromisso institucional, e não a uma lógica de progressão funcional ou aspirações de ascensão e desejo pessoal. Ambos os entrevistados relatam que aceitaram a função de reitor não por ambição própria, mas por se sentirem chamados a cumprir um papel de responsabilidade política, social e ética em relação à universidade. Essa percepção reforça a ideia de que o cargo de gestor máximo da universidade é compreendido como desdobramento natural de uma trajetória de engajamento, onde o sentido de pertencimento e a identificação com o projeto institucional são elementos decisivos. A posição dos reitores leva ao entendimento de que as decisões de carreira na gestão acadêmica estão fortemente associadas ao ciclo de vida, aos vínculos sociais e ao alinhamento ético-político com a missão institucional. A gestão é narrada, assim, como expressão de coerência existencial entre prática profissional, engajamento político e valores pessoais, em sintonia com a concepção de Paulo Freire, que enfatizou que a prática pedagógica é um ato profundamente político e ético, no qual o compromisso com a transformação social se torna central (Freire, 2019).

Outra hipótese interpretativa relevante se refere ao papel da formação acadêmica plural e da qualificação continuada como diferencial para o exercício da gestão. O “entrevistado 1” apresenta uma trajetória marcada pela transição entre áreas do conhecimento

(Ciências Contábeis, História e Geografia), com progressão até o pós-doutorado, inclusive em instituições internacionais. Essa formação diversa amplia a visão interdisciplinar e fornece repertórios analíticos para lidar com a complexidade da universidade contemporânea. Já o “entrevistado 2” destaca uma intensa formação política e institucional, ancorada na vivência cotidiana dos processos universitários. Esses modos diversos de formação sugerem que a preparação para a gestão pode se dar tanto pela via acadêmica formal quanto pela experiência institucional acumulada, desde que exista intencionalidade formativa e capacidade de reflexão crítica. Estudos brasileiros corroboram essa perspectiva: carreiras plurais e qualificações em diversos campos ampliam a flexibilidade e sensibilidade dos gestores diante das múltiplas dimensões da vida universitária (Pedrosa; Oliveira; Martins, 2024). Esses autores apontam que a formação continuada, ancorada em vivências profissionais diversas, viabiliza repertórios analíticos robustos e capacidade de adaptação à mudança constante do ensino superior contemporâneo.

As entrevistas também indicam uma hipótese relevante sobre os limites da colegialidade e os desafios da democracia interna na gestão universitária. Os entrevistados reconhecem tensões constantes entre interesses corporativos e o projeto institucional mais amplo. Enquanto um adota uma postura mais otimista quanto à possibilidade de construção coletiva, o outro é mais crítico quanto à fragmentação e ao uso instrumental da colegialidade por determinados grupos. Essas observações sustentam a hipótese de que a gestão democrática exige, além de estruturas formais de participação, lideranças éticas, capazes de articular interesses divergentes sem comprometer os princípios institucionais. A colegialidade depende de mediação permanente, negociação sensível e articulação ética entre segmentos divergentes. Investigações em universidades federais apontam que as interferências externas e concentrações de poder em determinados segmentos fragilizam a legitimidade institucional, exigindo exercício ético da liderança colegiada (Calbino; Nery, 2023) e atenção às disparidades nos pesos de voto entre docentes e demais categorias (SEDUFMS, 2023).

Uma hipótese interpretativa final ressalta a relação entre o processo de consolidação institucional e o papel estratégico da liderança universitária. Os entrevistados atuaram em fases decisivas de criação e desenvolvimento da universidade, conduzindo decisões estruturantes, captação de recursos e articulações interinstitucionais. Isso indica que, em contextos de implantação ou expansão institucional, o gestor universitário assume protagonismo estratégico, requerendo competências adicionais como planejamento de médio

e longo prazo, visão sistêmica e capacidade de mobilização, consolidando estratégias institucionais em cenários complexos e desafiadores. Estudos de caso com pró-reitores de pesquisa e pós-graduação em universidades brasileiras emergentes reforçam essa perspectiva: a liderança institucional assume centralidade na consolidação de processos administrativos, técnicos e políticos, sobretudo quando falta apoio estratégico ou existe escassez de recursos (Giraldi; Melo-Silva, 2019).

As hipóteses destacadas, portanto, contribuem para o entendimento de que a preparação para a reitoria se dá em camadas múltiplas: formativas, políticas, éticas e institucionais, e que a função de reitor é vivida como expressão de um compromisso coletivo com a universidade, mais do que como meta individual de ascensão profissional.

Quadro 1 – Hipóteses interpretativas sobre a formação e atuação de reitores em universidades públicas

Hipótese interpretativa	Síntese da Evidência Empírica	Autor(es) e referências teóricas relacionadas
1. A relevância das experiências pré-universitárias na formação de competências de gestão	Ambos os entrevistados relatam vivências anteriores relevantes (setor privado, ensino básico, sindicalismo), que contribuíram para o desenvolvimento de autonomia e repertórios práticos aplicáveis à gestão universitária.	Pacheco (2023); Lopes; Cervi, (2013).
2. A formação para a gestão como processo acumulativo e progressivo	Percursos institucionais longos, com atuação em funções como coordenação, direção e comissões, funcionando como espaços de aprendizagem prática e política.	Schön (1983); Giraldi; Melo-Silva (2019).
3. A centralidade da atuação política e sindical como estruturante da trajetória de liderança	Inserção em redes políticas internas e externas, com destaque para militância sindical e articulação com setores diversos.	Vaz; Masson (2024).
4. Compromisso institucional como motivação central para assumir a gestão	A aceitação do cargo é associada ao compromisso ético-político com a universidade, não a uma lógica de ascensão individual.	Freire (2019).
5. A formação acadêmica plural como diferencial para a gestão	Trajetórias com formações diversas (interdisciplinares ou político-institucionais), revelando que a qualificação pode ocorrer por vias distintas desde que orientada por intencionalidade e reflexão crítica.	Pedrosa; Oliveira; Martins (2024).
6. Os limites da colegialidade e os desafios da democracia interna	Divergências quanto à viabilidade da construção coletiva, revelando tensões entre interesses corporativos e o projeto institucional.	Calbino; Nery (2023).
7. A centralidade estratégica da liderança em contextos de consolidação institucional	Os reitores atuaram em fases de fundação e expansão da universidade, com exigências específicas em planejamento, gestão de recursos e articulação interinstitucional.	Giraldi; Melo-Silva (2019).

Fonte: autoria própria (2025).

4.4.1 Entrevistas devolutivas

Uma entrevista devolutiva foi realizada com um dos entrevistados, devido à impossibilidade de participação do segundo, para corroborar as hipóteses levantadas a partir das entrevistas. A realização da entrevista devolutiva configurou-se como uma etapa metodológica essencial para a validação e aprofundamento dos achados da pesquisa. Ao apresentar ao participante a síntese interpretativa das entrevistas anteriormente realizadas, buscou-se garantir a transparência do processo investigativo e conferir legitimidade às hipóteses construídas a partir das narrativas, em consonância com a abordagem psicossociológica que valoriza o protagonismo do sujeito ao reconstruir sentidos e memória por meio das narrativas de vida (Souza; Carreteiro, 2016).

Essa fase possibilitou o retorno reflexivo ao sujeito da pesquisa, assegurando que as análises estivessem em consonância com suas experiências e percepções, em um movimento ético e dialógico característico das abordagens qualitativas centradas na história de vida.

O entrevistado que participou da devolutiva corroborou integralmente as hipóteses interpretativas apresentadas, expressando concordância com as análises desenvolvidas e reconhecendo a fidelidade com que sua trajetória foi compreendida e interpretada. Além disso, os comentários positivos formulados durante a devolutiva não se limitaram a manifestações protocolares, mas funcionaram como indicativo adicional de validação dos resultados, demonstrando alinhamento entre as interpretações do pesquisador e a vivência do participante. Tal reconhecimento reforça a solidez das categorias analíticas propostas e contribui para consolidar a coerência interna do estudo, evidenciando que os sentidos atribuídos às experiências de gestão foram adequadamente capturados no processo de análise.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados permitiram uma análise aprofundada sobre as múltiplas dimensões que compõem a formação e a atuação de lideranças acadêmicas no Brasil. As hipóteses interpretativas construídas a partir das narrativas revelam que o percurso até a reitoria não se constitui por vias formais e lineares, mas resulta da combinação de experiências políticas, institucionais, acadêmicas e pessoais acumuladas ao longo da trajetória. Esse acúmulo de vivências produz repertórios decisórios e competências que

sustentam a atuação na gestão universitária, em um processo de formação contínua e progressiva.

A análise identificou dimensões centrais que se entrelaçam no percurso dos entrevistados. Entre elas, destacam-se: o papel das experiências pré-universitárias como base para a atuação acadêmica e administrativa; a preparação acumulativa que resulta da ocupação de diferentes funções institucionais; a centralidade das articulações políticas e sindicais como espaço formativo; a motivação ancorada no compromisso institucional e não em projetos individuais de poder; a relevância da formação acadêmica plural como fator de visão ampliada e estratégica; os desafios da democracia interna e da colegialidade, que exigem mediação ética e política; e, por fim, o papel estratégico da liderança nos processos de implantação e consolidação de universidades públicas emergentes.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto, no âmbito do mestrado em psicologia do PPGPsi/UFGD, teve como objetivo principal analisar como se deu o processo de capacitação de dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior para o exercício dessas atividades, através de uma pesquisa de campo realizada com ocupantes do cargo de reitor.

As análises desenvolvidas neste trabalho permitem retomar os principais achados acerca da formação e da atuação de reitores em universidades públicas emergentes, evidenciando a complexidade que marca a construção da liderança acadêmica. A partir das entrevistas de história de vida, constatou-se que a preparação para a função de reitor não segue trajetórias lineares nem se limita à qualificação técnica ou formal, mas resulta da combinação de experiências pessoais, institucionais, políticas e éticas que, ao longo do tempo, moldam repertórios de decisão e de atuação.

Esse percurso revela que a gestão universitária está profundamente enraizada na articulação entre dimensões individuais e coletivas, sendo marcada tanto pelo engajamento político quanto pelo compromisso institucional com a universidade pública. Assim, as considerações finais que seguem procuram consolidar essas hipóteses interpretativas, ressaltando a relevância de compreender a reitoria como um espaço que exige formação contínua, reflexividade crítica e responsabilidade ética diante dos desafios contemporâneos do ensino superior.

Esses achados sustentam hipóteses interpretativas relevantes: a gestão universitária se forma em camadas múltiplas (formativas, políticas, éticas e institucionais); a liderança acadêmica é vivida como desdobramento de compromissos coletivos e não como meta de ascensão individual; e, em contextos de expansão institucional, a função reitoral exige competências adicionais de planejamento, articulação e visão sistêmica.

Dessa forma, a trajetória dos entrevistados evidencia que a função de reitor é assumida como expressão de responsabilidade ética e política para com a instituição e o ensino superior público. As entrevistas também apontam que a gestão universitária exige mais do que competências técnicas: requer vínculos institucionais sólidos, experiências formativas diversificadas e compromisso coletivo com a missão pública da universidade.

Com isso, reafirma-se a importância de abordagens qualitativas que valorizem a escuta, o contexto e a subjetividade como elementos centrais na produção de conhecimento sobre a gestão universitária. As conclusões aqui apresentadas indicam que compreender a liderança acadêmica exige um olhar para além dos aspectos formais de gestão, considerando a complexa articulação entre história pessoal, engajamento político e compromissos institucionais que sustentam o exercício da função reitoral no Brasil contemporâneo.

4.7 REFERÊNCIAS

BARBOSA, Marcella *et al.* Desafios para a gestão universitária no contexto político brasileiro de 2018: reflexões a partir da experiência de professoras-gestoras. **Desafios – Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, v. 8, n. 4, p. 91-103, ago. 2020.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/360247285_DESAFIOS_PARA_A_GESTAO_UNIVERSITARIA_NO_CONTEXTOPOLITICO_BRASILEIRO_DE_2018_REFLEXOES_A_PARTIR_DA_EXPERIENCIA_DE_PROFESSORAS-GESTORAS. Acesso em: 27 jul. 2025.

BARBOSA, Marcella; BONA, Marcelo. Autonomia universitária e democracia. **ConJur – Consultor Jurídico**, 14 nov. 2020. Disponível em:

<https://www.conjur.com.br/2020-nov-14/barbosa-bona-autonomia-universitaria-democracia>. Acesso em: 27 jul. 2025.

BARBOSA, Ricardo José. Política e poder nas universidades públicas brasileiras: disputas e sentidos da gestão universitária. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 9, n. 1, p. 123–135, 2020.

BORGES, Paulo Cesar Rodrigues; LIMA, Rogério Fabiano de. Aprendizagem experiencial na formação de gestores socioambientais. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 01–05, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.7573623.

Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/856>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRASIL. **Ministério da Educação**. MEC discute a implantação de novos 10 campi de universidades. 20 fev. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2025/fevereiro/mec-discute-a-implantacao-de-novos-10-campi-de-universidades>. Acesso em: 28 jul. 2025.

CALBINO, Daniel; NERY, Daniela Alvares. Gestão democrática universitária: novas fraturas, velhas feridas. **SciELO Preprints**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5580>. Acesso em: 30 jul. 2025.

CARRETEIRO, Teresa Cristina. História de vida laboral e aposentadoria: uma metodologia em discussão. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 430-441, jan. 2017. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682017000100026&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 21 nov. 2024.

CHAVES, Sueli Barros da Cruz; GOMES, Marcius de Almeida. A formação continuada de profissionais da educação superior: um estudo de caso em universidade multicampi. **Fragmentos de Cultura: Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas**, v. 30, n. 4, 2023. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/8501>. Acesso em: 28 jul. 2025.

COSTA, Amanda; LIMA, Roberta. Liderança universitária e desafios contemporâneos: competências, mediações e formação. **Cadernos de Administração Pública**, v. 14, n. 1, p. 100–113, 2022.

DE CARVALHO, J. Castro Benício; COSTA, L. F. História de vida: aspectos teóricos da Psicossociologia clínica. **Revista Brasileira de Psicodrama**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 32–41, 2020. Disponível em: <https://revbraspsicodrama.org.br/rbp/article/view/351>. Acesso em: 13 dez. 2024.

DUARTE, Daniele A.; LUZIO, Cristina A. Na urdidura das narrativas com barrageiros: as tramas formadas pela psicossociologia e a hermenêutica. **PERI**, v. 7, n. 1, p. 185-203, 2015. Temática: Sujeito e Hermenêutica – Ricoeur. Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/peri/article/view/960>. Acesso em: 18 dez. 2024.

FÁVERO, A. A.; PAGLIARIN, L. L. P. A formação continuada de professores da educação superior: um estudo das legislações nacionais. **Práxis Educacional**, Passo Fundo, v. 17, n. 44, p. 324–343, 2021. DOI:10.22481/praxisedu.v17i44.6682. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6954/695474032018/movil/>. Acesso em: 23 jul. 2025.

FERREIRA, Luiza Cristina Mauad. Crenças de autoeficácia docente, satisfação com o trabalho e adoecimento. **Psicol. Ensino & Form.**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 19-37, 2014. Disponível em <https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-20612014000200003>. Acesso em 17 ago. 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 60. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

GIRALDI, Daniel Castro; MELO-SILVA, Gustavo. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 12, n. 3, p. 1-20, 2019. DOI: 10.5007/1983-4535.2019v12n3p1. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p1>. Acesso em: 30 jul. 2025.

LIMA, Sandra Luiza de Oliveira. Gestão emocional: a nova base para liderar com eficiência. **Revista Tópicos**, Ciências Sociais Aplicadas, dez. 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/gestao-emocional-a-nova-base-para-liderar-com-eficiencia>. Acesso em: 27 jul. 2025.

LOPES, Maurício Capobianco; CERVI, Gicele Maria. Gestão do ensino superior: uma experiência de liderança com base na complexidade. **Anais do XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**, UFSC, nov. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114917>. Acesso em: 29 jul. 2025.

LOPES, Y. L. B.; CANTANO, M. M. R.; RIVAS, N. P. P. Formação do pós-graduando para docência na educação superior: um campo científico específico de saberes. **Revista Docência do Ensino Superior**, Belo Horizonte, v. 14, p. 1–16, 2024. DOI:10.35699/2237-5864.2024.46537. Disponível em: <https://periodicos-des.cecom.ufmg.br/index.php/rdes/article/view/46537> . Acesso em: 23 jul. 2025.

MARTINS, Claudia; SOUZA, Thiago. **Sindicalismo docente e liderança universitária: um campo de formação política e institucional**. *Revista Práxis Educacional*, v. 15, n. 38, p. 60–76, 2019.

MOREIRA, Marcelo Sevyabricker; ASSIS, Maria Fernanda; DYNIEWICZ, Letícia. Crise da democracia e autonomia universitária: nomeações para reitorias no governo Bolsonaro (2019-2021). **Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, v. 11, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21910/rbsd.v11i2.847>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MOURA, Patrícia Rosânia de Sá. Saúde, sofrimento e estresse na profissão docente. **Mal-Estar e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 1-15, 2011. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/gtic-malestar/article/view/56>. Acesso em: 18 dez. 2024.

OLIVEIRA, Simone; ROCHA, Beatriz. **Trajetórias e decisões: fatores que influenciam docentes a assumirem cargos de gestão nas universidades públicas**. *Revista Exitus*, v. 11, n. 2, p. 119–135, 2021.

PACHECO, Katryne Vieira. Desenvolvimento de liderança para gestores de uma universidade: um estudo de caso. **Tese de mestrado**, Unisinos, out. 2023. Disponível em: <http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/12846>. Acesso em: 29 jul. 2025.

PEDROSA, Michelha Vaz; OLIVEIRA, Josiléia Curty de; MARTINS, Isabella Vilhena Freire. Docência e formação continuada no ensino superior: experiências em uma universidade federal no Brasil. **Revista Docência do Ensino Superior**, UFMG, 2024.

Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rdes/article/view/51070>. Acesso em: 28 jul. 2025.

PEDROSO, Débora; MEYER MONTENEGRO, Ludmila. Laboratório de Gestão à Luz da Teoria da Aprendizagem Experiencial e Service Learning. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 24, n. 3, 2023. DOI: 10.13058/raep.2023.v24n3.2285. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2285>. Acesso em: 23 jul. 2025.

RABELLO, Ana Maria Valle. Instituição em crise: repercussões na subjetividade trabalhadora. 2020. 172 f. **Tese** (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020. Disponível em: <https://slab.uff.br/wp-content/uploads/sites/101/2021/06/2020_t_Ana_Maria_Valle_Rabello.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2024.

SANTOS, Deusdete Júnior; SOUZA, Kelcia R. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, UNESP, v. 17, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i3.17085>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SCHÖN, Donald A. **The Reflective Practitioner: How professionals think in action**. London: Temple Smith, 1983; tradução: Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2003.

SEDUFISM. **A luta constante por democracia nas universidades federais**. SEDUFISM – Sindicato dos Docentes da UFSM, 2025. Disponível em: <https://www.sedufism.org.br/sedufism/noticia/8552-a-luta-constante-por-democracia-nas-universidades-federais>. Acesso em: 30 jul. 2025.

SILVA, Elizeu O. da; TONDOLO, Rosana da R. P.; TONDOLO, Vilmar A. G.; LONGARAY, André A. Transparência em universidades federais brasileiras: uma análise dos mecanismos de governança. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, e5489, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5489>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SILVA, Maria Eneida da. O ciclo de vida profissional dos docentes de pedagogia da Universidade Estadual De Goiás. 2022. 474 f. **Tese** (Doutorado em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/46494>. Acesso em: 18 dez. 2024.

SILVEIRA, Carlos; MEYER, Ana. Parcerias público-privadas como estratégia na gestão universitária: um estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Revista Gestão e Organizações**, v. 8, n. 2, abr./jun. 2023, p. 94. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/374215366>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SOUZA, Carolina Rodrigues Alves; CARRETEIRO, Teresa Cristina Othenio Cordeiro. Narrativas de vida e o seu uso pela psicossociologia. **Clínica & Cultura**, v. 5, n. 1, p. 23-36, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufs.br/clinicaecultura/article/view/4665/4900>>. Acesso em: 18 dez. 2024.

SOUZA, Elisângela Andrade dos Santos; MENEZES, Ucleriston dos Santos; OLIVEIRA, Thais Ettinger. Questões emergentes na governança da gestão de pessoas na administração pública: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 2, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/42454>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SOUZA, Elizeu Clementino de. A arte de contar e trocar experiências: reflexões teórico-metodológicas sobre história de vida em formação. **Revista Educação em Questão**, [S. l.], v. 25, n. 11, p. 22–39, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/8285>. Acesso em: 21 nov. 2024.

SOUZA, Mariana Pinkoski de. Gestão universitária e inclusão: histórias de vida docentes e de universidades comunitárias gaúchas. 2023. 223 f. **Tese** (Doutorado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/3870/1/TESE%20MARIANA%20PINKOSKI%20PARA%20PPG%20REVISADA%20PDF%20%281%29%20%281%29.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2024.

TURÍBIO, Eliana Vieira; SANTOS, Eloisa Helena. A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, Centro Universitário UNA, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5103>. Acesso em: 27 jul. 2025.

VAZ, M. R. T.; MASSON, G.. Influências da política educacional no sindicalismo docente brasileiro. **Educar em Revista**, v. 40, p. e89369, 2024.

5 CONCLUSÕES GERAIS

O conjunto dos artigos que compõem esta dissertação possibilita uma compreensão ampla e integrada do ensino superior público no Brasil, articulando dimensões históricas, sociais, políticas e de gestão. Cada estudo, ao abordar um aspecto específico, contribui para a construção de um panorama consistente e crítico acerca das universidades públicas, evidenciando tanto seus avanços quanto os desafios persistentes. Torna-se possível reconhecer que a consolidação dessas instituições está diretamente vinculada à trajetória histórica do país, à configuração das elites nacionais e às transformações nas práticas de gestão e capacitação de dirigentes.

Os quatro artigos dialogam de forma complementar. O primeiro reconstruiu a trajetória histórica das universidades públicas, mostrando que seus dilemas atuais resultam de processos longos e complexos. O segundo evidenciou como o ensino superior, além de espaço de democratização, também atua na reprodução das elites, reforçando desigualdades sociais. O terceiro destacou as transformações na gestão universitária e a necessidade de novas

competências, sobretudo na valorização de pessoas. Por fim, o quarto analisou, a partir das trajetórias de dirigentes, como a capacitação para a função de reitor se constrói em experiências múltiplas e não apenas por meio de formações formais.

De maneira geral, os quatro artigos dialogam entre si ao evidenciarem que as universidades públicas brasileiras são instituições complexas, atravessadas por disputas políticas, sociais e culturais. A compreensão de sua trajetória histórica ajuda a explicar a persistência de desigualdades e a necessidade de repensar práticas de gestão. Ao mesmo tempo, o reconhecimento das trajetórias dos dirigentes demonstra que a capacitação para a função de reitor não é um processo espontâneo, mas requer suporte institucional, oportunidades de desenvolvimento e políticas voltadas à profissionalização da gestão.

As considerações gerais desta dissertação apontam, portanto, para alguns eixos centrais. Primeiro, a relevância da universidade pública como patrimônio social, científico e cultural do Brasil, cuja defesa se mostra urgente em um cenário de restrições orçamentárias e de pressões externas. Segundo, a necessidade de enfrentar o desafio da democratização efetiva do acesso e da permanência, superando barreiras que ainda reforçam privilégios de classe. Terceiro, a importância de investir em modelos de gestão mais participativos, humanizados e adaptáveis às transformações da sociedade contemporânea. E, por fim, a urgência de estruturar processos de formação e capacitação que preparem os dirigentes para lidar com a complexidade da função, de modo a garantir que a universidade continue cumprindo sua missão pública.

Reconhece-se que os estudos aqui reunidos não esgotam o debate sobre a gestão universitária nem sobre o papel das universidades públicas no Brasil. Os resultados desta dissertação oferecem contribuições significativas para a literatura acadêmica e para a prática institucional. O diálogo entre história, sociologia da educação, psicossociologia e gestão universitária enriquece a compreensão do ensino superior público e aponta caminhos possíveis para seu fortalecimento. Espera-se que as reflexões aqui sistematizadas possam subsidiar tanto a formulação de políticas públicas quanto o aprimoramento das práticas institucionais, contribuindo para que as universidades públicas continuem sendo espaços de produção de conhecimento crítico, de inclusão social e de transformação da realidade.