

( ) Graduação (X) Pós-Graduação

## A INFLUÊNCIA DO GERENCIALISMO NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

**Mônica de Fatima Berno**  
UEMS - PPGDRS  
monicaberno79@hotmail.com

**Obedias Miranda Belarmino**  
UEMS - PPGDRS  
obedias.miranda.22@hotmail.com

**Waltecir Cardoso Pereira**  
UEMS - PPGDRS  
waltecirpereira@hotmail.com

**Rosenery Loureiro Lourenço**  
UEMS - PPGDRS  
rosenery@uems.br

### RESUMO

Uma educação de qualidade é mecanismo de transformação e desenvolvimento social, nesta perspectiva, o papel da universidade é formar indivíduos dotados de conhecimento, senso crítico e capacidades teóricas e técnicas para atuação profissional. No entanto, com as transformações sociopolíticas e a implantação do modelo gerencialista na gestão das universidades, alguns desses elementos vem sendo alterados. O objetivo deste artigo foi discutir os efeitos do gerencialismo no ensino superior público e privado no Brasil. Para isso foi desenvolvida uma revisão sistemática no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Foram realizados três tipos de buscas avançadas, utilizando expressões de forma combinada, o que resultou em 55 artigos. Após a análise dos resumos, das seções de introdução e seções de considerações iniciais se constatou que apenas 7 possuíam relação direta com a temática abordada neste trabalho. Os resultados evidenciaram que no Brasil, o modelo gerencialista de gestão se difundiu associado à ideia de modernização do Estado, visando proporcionar uma gestão eficiente e eficaz, ao incorporar instrumentos e práticas do setor empresarial. No entanto, os achados sugerem que o modelo não foi capaz de atender a contento as necessidades da população. O gerencialismo trouxe para a gestão das universidades princípios que impactaram sua atuação em termos de, por exemplo, competição, posicionamento em rankings, ênfase em números e resultados, produtividade e desempenho, e isso impactou a dinâmica tanto das universidades públicas quanto das privadas. Desse modo constatou-se a inegável influência do gerencialismo no ensino superior afetando de modo abrangente a gestão e formação oferecida pelas universidades brasileiras.

**Palavras-chave:** Ensino superior; Universidades brasileiras; Gerencialismo; Nova gestão pública.

## INTRODUÇÃO

A partir da década 1990, no Brasil, tornou-se crescente a pressão pela prestação de serviços públicos de qualidade, e conseqüentemente por uma administração pública eficiente, em decorrência de novas configurações capitalistas formatadas desde o término da segunda guerra mundial. Este movimento de transformação iniciado em 1995, sob a alcunha de reforma gerencial do Estado, seguiu o que vinha sendo experimentado por outros países na América e Europa. Entre os diversos serviços públicos afetados, o presente artigo considera especificamente os efeitos sobre o ensino superior.

De acordo com Bresser-Pereira (1997) o Estado gerencial pressupõe uma administração democrática e plural, que busca desburocratizar a estrutura administrativa e moldar as organizações públicas aos seus objetivos prioritários: os resultados. Aceitando, dessa forma, uma maior participação dos agentes privados e das organizações da sociedade civil, esse modelo apresenta-se como uma melhor maneira de gestão dos entes públicos.

A reforma gerencial desencadeou profundas mudanças organizacionais e administrativas na educação superior. As universidades públicas foram obrigadas a melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de operar, isto é, melhorias de qualidade no funcionamento voltadas à competitividade e ao mercado (FALQUETO; FARIAS, 2013; LIMA; MARQUES; SILVA, 2009).

Com a lógica de mercado imposta ao ensino superior pela administração gerencial, e a redução dos valores de financiamentos para funcionamento das universidades públicas, tendo em vista que estas foram consideradas serviços não-exclusivos na reforma do Estado, foi pavimentado o caminho para expansão das instituições privadas (FALQUETO; FARIAS, 2013). De acordo com o censo da educação superior, o Brasil possui 87,7% de instituições de ensino superior privadas e 12,3% de instituições de ensino superior públicas (BRASIL, 2016).

Neste cenário de mercantilização em que aparentemente foram deixados de lado elementos que historicamente constituíram a formação universitária, instituições públicas passaram a disputar com instituições privadas os estudantes que passaram a ser tratados como clientes. Para Canan e Sudbrack (2018), é um desafio superar este processo de mercantilização do ensino e da pesquisa na universidade, visto que o próprio sistema de educação superior brasileiro, por sua diversidade, causa dificuldades de entendimento, se realmente trata-se de um

sistema para a educação superior.

As universidades públicas, por conta do atual formato do sistema de educação terciária brasileiro sofrem constante pressão para melhoria de desempenho e práticas de transparência, por meio do monitoramento de resultados. Consequentemente, as práticas gerenciais do setor privado têm se tornado referência para inúmeras mudanças no setor público. As instituições públicas de ensino superior têm enfrentado uma realidade desafiante, porque ao mesmo tempo que tem o dever de ultrapassar as fronteiras, divulgar ações, serviços, disponibilizar canais de acesso e estimular a participação do exercício da cidadania, também precisam competir por alunos com as instituições privadas (CARVALHO; SOUZA, 2016).

Embora a nova gestão pública seja um tema bastante recorrente na literatura brasileira, ainda há escassez de discussões na literatura brasileira sobre o gerencialismo e seus efeitos no ensino superior público e privado. Dessa forma, o presente artigo busca discutir os efeitos do gerencialismo no ensino superior público e privado no Brasil, por meio da realização de uma revisão bibliográfica sistemática das publicações sobre a temática. Uma revisão dessa natureza consiste em uma “síntese de estudos primários que contem objetivos, materiais e métodos claramente explicitados, e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reproduzível” (GREENHALGH, 1997 apud BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 123).

A revisão bibliográfica sistemática proposta para o presente estudo é aquela em que ocorre “aplicação de estratégias científicas que permitem limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los com espírito crítico e sintetizar todos os estudos relevantes em um tópico específico” (PERISSÉ; GOMES; NOGUEIRA, 2001 apud BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 126).

Além desta introdução e das considerações finais este trabalho está estruturado em três seções: A primeira seção discorre sobre o percurso do gerencialismo no Brasil. A segunda seção discute a influência do gerencialismo no contexto organizacional do ensino superior. E por fim a terceira seção realiza a revisão sistemática dos efeitos do gerencialismo nas instituições de ensino superior, sob duas ênfases: o ensino público e privado.

## **1. BREVE PERCURSO DO GERENCIALISMO**

Segundo Burgos e Bellato (2019) na sua origem, o gerencialismo remete à reação conservadora iniciada na Inglaterra contra o modelo burocrático do *Welfare State*. De modo sintético, pode-se entender o gerencialismo como uma doutrina de reforma do Estado inspirada

em princípios importados do mercado e que tem como principais características o planejamento e a elaboração de políticas com ênfase em metas de desempenho para nortear o funcionamento do setor público.

O Estado gerencial pressupõe uma administração democrática e plural, que busca desburocratizar a estrutura administrativa e moldar as organizações públicas aos seus objetivos prioritários, os resultados, aceitando, dessa forma, uma maior participação dos agentes privados e das organizações da sociedade civil (BRESSER-PEREIRA, 1997).

O modelo gerencialista se estabeleceu como forma de gestão no Brasil em meio às transformações estruturais que o mundo enfrentava no final do século XX, tais como: a aceleração do desenvolvimento tecnológico, especialmente no que diz respeito às tecnologias de informação e comunicação; a ruptura de uma política mundial baseada no protagonismo dos Estados Unidos do lado capitalista e da URSS do lado socialista, o que fica ainda mais evidente com a queda do Muro de Berlim em 1989 e o fim da URSS em 1991; e a globalização da economia, refletida especialmente na formação de grandes blocos econômicos, bem como na maior interdependência econômica dos países em função do protagonismo do sistema financeiro mundial na economia (JUNQUILHO, 2010).

De acordo com Junquillo (2010) como parte dessas transformações, eventos específicos vão impactar diretamente na forma como a gestão pública dos países será feita. Exemplos desses eventos são: a crise do petróleo de 1973 que desestabilizou a economia mundial altamente dependente do petróleo; a crise fiscal dos Estados cuja capacidade de financiar os déficits públicos (despesas maiores que as receitas) torna-se cada vez menor, num contexto de demandas sociais crescentes; e o fortalecimento do setor privado que por meio das grandes multinacionais passam a induzir a definição das políticas nacionais, em função da incapacidade dos Estados em fazê-las.

Assim esses acontecimentos acabaram por colocar na berlinda a capacidade dos Estados em dar conta das demandas nacionais, o que abre espaço para as chamadas “Reformas Estruturais” que de forma resumida tinham por pressuposto que a única forma de o Estado ser eficaz atendendo aos anseios da população seria por meio da diminuição de seu “tamanho”, tornando-o mais eficiente. O meio para isso ser posto em prática, seria, dentre outras iniciativas, transferir para a iniciativa privada por meio de concessões ou vendas, parte de sua estrutura e conseqüentemente de seus serviços e adotando práticas gerenciais da iniciativa privada em seus processos.

Segundo Junquillo (2010) o meio mais adequado para atingir tais objetivos era usar de práticas consagradas na iniciativa privada na administração pública: uso de indicadores de desempenho para controle de resultados; descentralização administrativa; uso mais racional dos recursos; flexibilização de processos; uso de pressupostos da gestão da qualidade total como: satisfação do “cliente” (cidadão), melhoria contínua, participação dos servidores na tomada de decisão; terceirização de atividades de apoio; reestruturação da máquina pública incluindo o enxugamento de pessoal.

Na ótica do gerencialismo, a administração pública deve orientar suas atividades de modo a garantir controle, eficiência e competitividade (JUNQUILHO, 2010). Essas práticas da iniciativa privada foram defendidas por Bresser-Pereira, enquanto ministro da economia. Diversos textos publicados por Bresser-Pereira (1995, 1996, 1997, 1998a, 2008) discorrem sobre como o Brasil se tornaria um novo estado e combateria a corrupção por meio das práticas do gerencialismo.

No Brasil, a entrada do gerencialismo ganha força com a redemocratização, principalmente a partir do governo de Fernando Collor de Melo (1990-1992). O modelo segue em desenvolvimento no mandato de Itamar Franco (1992-1995) até se tornar o cerne da reforma do Estado implementada já no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998); sobretudo ganhando mais intensidade a partir do seu segundo mandato (1999-2002), servindo como um modelo de gestão pública para a reforma do Estado, com vistas a torná-lo mais eficiente e voltado para os interesses dos cidadãos (PAES DE PAULA, 2005). No entanto, o gerencialismo não foi capaz de alterar por completo o modelo antigo de gestão e, nas palavras de Pinho (2016) o “velho pensamento” administrativo se “imiscuiu” do “novo pensamento” de forma que, embora ocupasse uma posição estratégica no governo de FHC, essa que não foi a primeira reforma administrativa brasileira, manteve uma estrutura “meio-weberiana” e “solidamente patrimonialista”.

Mesmo não alcançando o êxito almejado nos governos anteriores o modelo gerencialista continuou em curso, passando pelo governo de Luiz Inácio Lula da Silva durante seus dois mandatos (2003-2010). Em sua gestão, princípios da proposta gerencial foram aproveitados como: os pressupostos da gestão da qualidade, os contratos de gestão e a manutenção e ampliação das agências reguladoras. Cria-se ainda o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) com o objetivo de avaliar e melhorar continuamente os serviços públicos prestados à população. Por outra perspectiva, deixa-se de lado a ideia de fomentar a ida de certas atividades classificadas

como não exclusivas ao Estado à iniciativa privada, o que fica evidenciado com a expansão das universidades públicas (JUNQUILHO, 2010).

Posteriormente no mandato de Dilma Vana Rousseff (2011-2016) continuando com Michel Miguel Elias Temer Lulia (2016-2018) existem evidências de que houve convergência às técnicas gerencialistas, quando se analisa, por exemplo, a ampliação das concessões de serviços públicos à iniciativa privada entre outros. Pinto e Santos (2017, p.219) destacam que o Governo Dilma foi alinhado “com a política gerencialista implementada por FHC, principalmente em termos de contenção dos gastos”. Na mesma toada o Governo Temer retomou o programa neoliberal de FHC e implementou a perspectiva gerencialista para algumas políticas de governo (SANTOS, 2017).

Atualmente na gestão de Jair Messias Bolsonaro, as ações e políticas adotadas mostram que seu governo está alinhado com os princípios do neoliberalismo e com os fundamentos da reforma gerencial iniciada na década de 1990. Alguns exemplos são os desdobramentos presentes na reforma da previdência, na reforma trabalhista da “carteira verde amarela”, na alteração das formas de financiamento dos sindicatos, privatizações, fins de subsídios, plano de equilíbrio fiscal de estados e municípios e atualmente a reforma tributária em andamento (ANDRADE, 2020). No que tange às universidades, por exemplo, as intervenções do governo no que concerne à nomeação de reitores, e conseqüentemente a influência nos aspectos de administração e gestão de universidades federais exemplificam a aderência neoliberal e o discurso gerencial desse governo. Seguindo o entendimento de Cunha e Ota (2020) o ferimento da autonomia universitária, a mimetização do mercado no estado, a mudança no financiamento de universidades federais e o fortalecimento do discurso gerencial são um ataque ao ensino superior e contribuem para reproduzir a universidade como organização.

Desse modo o gerencialismo avança no Brasil como uma doutrina que associa a modernização do Estado à introdução de um padrão de administração e gestão sustentados por critérios de eficiência e eficácia orientados pelo mercado. O gerencialismo é um resultado direto da reforma neoliberal e expressa, no atual governo, um posicionamento de direita, que defende um estado mínimo, gerencial e eficiente.

A reforma neoliberal tem o pressuposto de que o mercado é melhor para gerir do que o Estado. Assim, o Estado deve ser enxuto (acabar com o *Welfare State*), deve usar o padrão de mercado em seu modelo de gestão, por isso busca da iniciativa privada muitas ferramentas gerenciais relacionadas a custos, produtividade, análise de desempenho etc. Outros efeitos do

gerencialismo, ou da reforma gerencial associada ao NPM<sup>1</sup> dizem respeito a terceirização, privatização, etc. Tudo isso devido ao pressuposto de que o mercado é melhor que o estado, tanto para decidir quanto para gerir.

É importante ressaltar que apesar de toda articulação entre os diversos governos, nem na Inglaterra e nem no Brasil o gerencialismo chegou a romper com o modelo burocrático que pretendia superar, há muita dificuldade do setor público em se afastar da concepção tecnocrática tão criticada por aqueles que reclamavam mais participação nos processos decisórios sobre questões de interesse público (BURGOS; BELLATO, 2019). Além disso, Apesar do discurso e intensão construídos pelo modelo gerencialista de tornar o Estado mais célere, dinâmico e eficiente, no Brasil o modelo ainda não foi capaz de atender a contento seus ideais e continua sendo um projeto em construção (Brulon, Ohayon, Rosemberg, 2012). Lemos Neto et.al., (2021) argumentam que os resultados de eficiência do estado foram pífios e discutem inclusive como a reforma gerencial de 1995 está sendo reatualizada por meio da reforma prevista pela PEC 32/2020, a qual mantém as mesmas inconsistências do projeto inicial de reforma gerencial brasileira. Com base no exposto, é possível depreender que inúmeras expetativas e necessidades da população continuam em suspenso, pois a gestão pública que continua a vivenciar problemas semelhantes aqueles que buscava-se atacar no início da reforma, quer sejam eles na administração da saúde, educação, saneamento básico ou segurança.

Vargas-Hernández (2015) destaca que a reforma do aparato administrativo burocrático do Estado orientada pelo gerencialismo afeta os processos de democratização e se baliza por consumidores que nos mercados competitivos fazem escolhas racionais, é nesse entendimento que o modelo acaba reduzindo o cidadão a consumidor. O gerencialismo incorpora instrumentos e práticas gerenciais do setor empresarial que basicamente separam as funções administrativas das políticas, as atividades exclusivas do Estado e dos demais agentes, introduz a metodologia de reengenharia de processos, sistemas de atuação atrelados a incentivos e formas de accountability.

O gerencialismo pressupõe o redirecionamento nas formas de intervenção do Estado e da gestão das políticas públicas. Assim, ao importar princípios e práticas da gestão empresarial, o Estado tem redefinido o conceito de gestão pública, com implicações na gestão educacional

---

<sup>1</sup> New Public Management, traduzido para o português como Nova Gestão Pública, é uma filosofia de gestão que prega a utilização sem adaptações de práticas de gestão adotadas no setor privado na Administração Pública, com o intuito de lograr eficiência, redução custos e obtenção de maior eficácia na prestação de serviços.

(CARVALHO, 2009). A próxima seção tratará especificamente da expansão do ensino superior sob a influência do modelo gerencialista.

## **2. GERENCIALISMO NO CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR**

O primeiro Plano Nacional de Educação brasileiro foi promulgado em 2001, seguindo o debate e as discussões, sobre a educação, que já ocorriam no mundo em anos anteriores. Antes disso, o Brasil realizara a Conferência Nacional de Educação para Todos, em 1994, com o propósito de debater aspectos como “vagas reprimidas, a inadequação do fluxo escolar e os altos índices de reprovação, discrepância no financiamento da Educação Básica e da Educação Superior” (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009, p. 183).

Em 1995, o Brasil aprovou, no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, o Plano Diretor que marcou a reforma do Estado e foi adotado como instrumento para estabilização econômica do país. Neste Plano o ensino superior deixou de ser um serviço exclusivo do Estado (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009).

Para Lima, Marques e Silva (2009, p. 185) a reforma do Estado e reforma da educação são fenômenos “historicamente inter-relacionados”. Isso se traduziu no fato de que princípios e estratégias inerentes da reforma do Estado foram facilmente transplantados para a reforma educacional, no sentido de romper com os padrões até então existentes e “anacrônicos” da gestão pública. Muitos desses princípios e estratégias foram influenciados por órgãos como o Banco Mundial, por exemplo (BORGES; AQUINO, 2012) cujas propostas representam alterações no papel do Governo junto à educação superior, e trazem princípios do neoliberalismo que estão a favor do capital.

As mudanças na gestão de órgãos públicos se deram por princípios e diretrizes que buscavam, dentre outros elementos, mais transparência, mais eficácia e mais eficiência. Articulado a um avanço do pensamento neoliberal, juntamente com a tecnologia da informação, essas mudanças alcançaram o setor da educação (SILVA; CARVALHO, 2014). Para Silva e Carvalho (2014) com o pensamento neoliberal foram introduzidas novas ideias de organização e funcionamento na gestão pública, nesse pensamento o setor privado vem sendo tratado como superior à administração pública.

Esses princípios de superioridade do mercado em relação ao setor público conduzem as universidades às transformações fundamentadas no mundo do trabalho e em princípios neoliberais (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009). Assim, as universidades passam de uma

postura que se firma no debate e liberdade para uma lógica de performance, de avaliação, de competitividade e de resultados (TEODORO; GUILHERME, 2017). De acordo com Lima, Marques e Silva (2009, p. 193) os elementos de transformações na educação superior deságuam em pautas como a “equação custo-benefício” e “universalização e democratização” condizentes com uma lógica de caráter mercadológico. Nesse contexto, para Borges e Aquino (2012, p. 123) estabelece-se a proposta de dois tipos de instituições de ensino superior, “as de *pesquisa* e as de *ensino*”.

Para além dessas questões também evidencia-se uma padronização das Instituições de Ensino Superior (IES) que leva essas IES a se tornarem semelhantes, a despeito de suas histórias, estruturas e culturas específicas, por meio de um processo que prioriza certos elementos e modelos econômicos. Esses elementos são implantados no contexto da eficiência e eficácia, valendo-se de novos modelos de gestão, como o gerencialismo (OLIVEIRA; PASCHOALINO; ROCHA, 2011).

As políticas para a educação superior, ocasionadas pela reforma, afetaram principalmente universidades públicas. Ao serem influenciadas por métodos empresariais, como o gerencialismo, as IES públicas estabelecem a educação como mercadoria (OLIVEIRA; PASCHOALINO; ROCHA, 2011). As transformações na universidade geram novas funções para o ensino superior, onde o ideário neoliberal delineia uma formação mais imediatista e superficial (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009). Universidades e instituições privadas já se relacionavam mais facilmente com práticas de mercado pois segundo Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) as IES privadas se identificam como empresas, adotando modelos de gestão empresarial.

É importante salientar que, de acordo com Cavalcante (2017, p. 14), o movimento gerencial foi difundido no setor público sob “forte pressão pela necessidade de ‘modernização’ do aparelho do Estado” e em sua maioria “sem embasamento empírico válido aplicável ao setor público”. No setor educacional as mudanças foram observadas nos currículos, na organização do trabalho escolar e nas formas de avaliação, colocando em destaque aspectos como produtividade, desempenho, competitividade e resultados, vinculando a qualidade a estes aspectos e tornando as instituições educacionais prestadoras de um serviço para seus clientes – os alunos (SILVA; CARVALHO, 2014). Mudanças na educação superior também estão expressas no aumento do controle sobre a transparência e a prestação de contas, pois como instituições financiadas por recursos públicos, tornam-se sujeitas aos controles gerenciais presentes nos normativos ligados à reforma como a Lei de Responsabilidade Fiscal, por

exemplo (SILVA, 2016).

No tocante à educação superior, sua reestruturação “tem se pautado, portanto, pelo ajustamento das IES públicas, a uma perspectiva gerencialista, produtivista e mercantilizadora, e pelo alinhamento às diretrizes neoliberais impostas pelas agências multilaterais” (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009, p. 190).

A educação superior brasileira se encontra hoje, com modelos de instituições que possuem finalidades diversas, como por exemplo universidades públicas federais, estaduais e municipais, instituições privadas com e sem fins lucrativos, o que torna difícil conceber um sistema que contemple toda a educação superior e as padronize (CANAN; SUDBRACK, 2018), no entanto, elas acabam sendo tratadas como iguais sob os pressupostos da reforma gerencial. Nesse contexto, o quadro abaixo especifica o cenário das IES no Brasil, no ano de 2019, de acordo com o último censo da educação superior:

**Quadro 1: Quantitativo de IES brasileiras**

Categoria administrativa	Total geral	Organização acadêmica			
		Universidade	Centro universitário	Faculdade	IF e Cefet
<b>Total</b>	<b>2.608</b>	198	294	2.076	40
<b>Pública</b>	<b>302</b>	108	11	143	40
Federal	<b>110</b>	63	1	6	40
Estadual	<b>132</b>	40	1	91	n.a.
Municipal	<b>60</b>	5	9	46	n.a.
<b>Privada</b>	<b>2.306</b>	90	283	1.933	n.a.

Fonte: INEP (2021).

Nota: n.a. corresponde a “não se aplica”.

Podemos observar que do número total geral das IES, 88,4% são instituições privadas e 11,6% são instituições públicas. Isso vai de encontro ao argumento de Lima, Marques e Silva (2009), de que a reforma educacional foi articulada com um projeto de expansão e reconfiguração das IES, de caráter mercadológico.

A expansão do número de IES se deu como parte do discurso de mudanças na educação superior: a qualidade e a flexibilização. A flexibilização tem o propósito de ajustar a formação dos novos profissionais de acordo com o mercado e em seu discurso traz como premissa a qualidade do ensino superior. Mas essa proposição traz implícito “um rígido controle das instituições e dos processos formativos” (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009, p. 189).

A flexibilização é apontada como inovadora, de forma a flexibilizar os currículos para o desenvolvimento de competências. Termos como competência e habilidades frequentemente surgem como elementos de um novo modelo do ensino e da aprendizagem. Contudo, a

educação, inclusive a superior, não pode estar vinculada a um modelo de custo-benefício e à lógica empresarial. Da mesma maneira, a qualidade é outro aspecto frequentemente pautado na perspectiva gerencialista, e esse conceito adquire um significado quantitativo, como artigos publicados, número de formados e a proporção de discentes e docentes (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009).

Nessa perspectiva, de que a lógica mercantilista não pode se sobrepor à lógica científica e pedagógica, salientamos que, conforme Rocha (2012, p. 152), a educação superior deve ser democrática sim, mas esse conceito de democracia diverge da “massificação”, do ensino superior, que afeta a qualidade e contribui para a degradação do ensino. Na mesma linha, Canan e Sudbrack (2018) trazem o argumento de que o neoliberalismo e conservadorismo trouxeram uma dualidade em relação às IES, com a promoção de universidades de qualidade para uma parcela da população que pode pagar por isso, e outras universidades, para o restante da população.

Mesmo havendo essa distinção, as reformas afetaram tanto as instituições públicas, quanto instituições privadas, mas com diferenças. No tocante às IES públicas, seus desafios se pautam no confronto entre produção do conhecimento, formação do cidadão reflexivo e crítico e uma necessidade constante de inovação e modernização, pressionadas pela política neoliberal (SEVERINO, 2008). Para as IES privadas a expansão de seus números, por um lado, foi positiva por criar possibilidades de acesso ao ensino superior para mais pessoas. Por outro lado, isso ocorreu em detrimento da qualidade do ensino, uma vez que muitas instituições foram criadas sem infraestrutura adequada, sem corpo docente qualificado, com o propósito de oferecer apenas o ensino, sem pesquisa e extensão (BORGES; AQUINO, 2012).

É preciso destacar que Sousa (2009) chama a atenção para a polissemia do termo ‘qualidade’, que na educação superior assume uma complexidade que depende de critérios e contextos a ele relacionados. Ao procurar compreender a qualidade na educação superior, considerando IES públicas e privadas, Sousa (2009) destaca este elemento como apontado com frequência na condição de atuação dessas IES. O conceito de qualidade é utilizado como forma de distinção da concorrência, mas poucos são os aspectos assinalados que constroem essa qualidade.

Os conceitos e perspectivas das IES demonstram sua complexidade e heterogeneidade. A despeito dessa heterogeneidade, inserida no contexto da globalização e sofrendo imposições de diretrizes neoliberais, as IES precisaram adaptar-se. Seus atores frequentemente são pressionados a “desencadear simultaneamente iniciativas de inovação e/ou de resistência, de

crítica e/ ou de elaboração de propostas de melhoria da qualidade do ensino superior, articuladas à exigência de igual melhoria das condições objetivas para o trabalho de ensino, pesquisa e extensão” (SEVERINO, 2008, p. 86).

Sob o ideário neoliberal e o gerencialismo, o mercado dita as regras e normas que servirão de norte para a definição de ações e projetos, tanto de universidades públicas quanto privadas (CANAN; SUDBRACK, 2018), de acordo com suas lideranças, seus planejamentos e objetivos. As influências desses elementos em IES públicas e privadas é o que veremos na próxima seção.

### **3. OS EFEITOS DO GERENCIALISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS E PRIVADAS**

Nessa seção, a discussão sobre os efeitos do gerencialismo em instituições de ensino públicas e privadas, está organizada a partir de duas ênfases: (i) os efeitos da reforma gerencial brasileira, sobre as instituições de ensino superior públicas, especialmente as universidades federais; e (ii) os efeitos e/ou consequências da reforma gerencial brasileira para instituições de ensino superior privadas.

Para levantamento dos efeitos do gerencialismo no ensino superior público e privado brasileiro, essa seção sistematiza o conhecimento gerado em pesquisas nacionais por meio da realização de buscas das publicações disponíveis no portal de periódicos CAPES. Foram realizados três tipos de buscas avançadas, no mês de julho de 2021, utilizando as seguintes expressões de forma combinada: (i) ‘gerencialismo’ e ‘universidade pública’; (ii) ‘gerencialismo’ e ‘universidade privada’; e (iii) ‘gerencialismo’ e ‘ensino superior’.

A busca pelas primeiras duas expressões combinadas, retornou à 10 resultados. Dos quais foram lidos e interpretados o resumo, a seção introdução, ou na falta dela, a primeira seção, e a seção de considerações finais. Após a leitura foi constatado que apenas 2 das publicações tratavam dos efeitos do gerencialismo no ensino superior, e estas foram selecionadas. A busca pela segunda combinação de expressões retornou à 2 resultados apenas. Os quais após análise detida dos resumos, seção de introdução e seção de considerações finais, constatou-se que não se tratavam de textos que versavam sobre os efeitos do gerencialismo no ensino superior.

Na busca pela terceira combinação de expressões, o retorno foi de 43 resultados. Os quais após leitura e interpretação do resumo, da seção de introdução ou seção inicial, e da seção

de considerações finais, foi constatado que 5 das 43 publicações tratavam dos efeitos do gerencialismo no ensino superior, as quais foram selecionadas. As 38 publicações excluídas neste filtro, tratavam apenas a expressão “ensino superior” ou “gerencialismo”, mas não realizavam debates sobre o tema. Concluída a etapa inicial da revisão proposta, a seção foi construída com base nos seguintes textos:

**Quadro 2: Publicações Selecionadas na Revisão Sistemática**

N.	Autor(es)	Ano da Publicação	Título	Periódico
1	CARVALHO	2009	Reestruturação Produtiva, Reforma da Administração do Estado e Gestão da Educação	Educação e Sociedade
2	OLIVEIRA; PASCHOALINO; ROCHA	2011	Políticas para o Ensino Superior: profissionalização ou proletarização do trabalho docente?	Trabalho & Educação
3	FÉLIX	2013	Efeitos da Burocracia na Avaliação da Educação Superior	Holos
4	SILVA; OLIVEIRA	2020	Ouvidoria e Gestão Pública: uma relação necessária	Holos
5	FALQUETO; FARIAS	2013	A Trajetória e a Funcionalidade da Universidade Pública Brasileira	Revista Gestão Universitária na América Latina
6	RIBEIRO; LEDA	2016	O Trabalho Docente no Enfrentamento do Gerencialismo nas Universidades Federais Brasileiras: repercussões na subjetividade	Educação em Revista
7	CORBUCCI	2004	Financiamento e democratização do Ensino Superior no Brasil: da deserção do Estado ao Projeto de Reforma	Educação e Sociedade

Fonte: Elaborado pelos autores

Com o término da segunda guerra mundial, em meados da década de 1940, a administração de empresas e as teorias da administração passam a influenciar a administração pública, porque esta começa a ser observada como ineficiente na prestação de serviços sociais e científicos (FALQUETO; FARIAS, 2013).

Com esta visão de ineficiência sobre a administração pública, ideias de descentralização e de flexibilização administrativa ganham espaço em todos os governos, introduzindo então, o embrião do modelo gerencial. A partir dos anos de 1980, têm início uma revolução na administração pública dos países desenvolvidos em direção a uma administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998b). Modelo gerencial este que desembarcará no Brasil na década de 1990.

Em 1995, o governo federal brasileiro inicia seu projeto de reforma gerencial do Estado, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A reforma gerencial abriu

espaço, para mudanças organizacionais e administrativas que impactaram substancialmente na educação superior (FALQUETO; FARIAS, 2013).

Em seu trabalho, Carvalho (2009) destaca que a intervenção estatal consiste em: redistribuir ou realocar recursos; introduzir regras orientadoras das relações entre prestadores públicos e privados; avaliar previamente necessidades e recursos disponíveis; definir metas em um planejamento, e posteriormente monitorar sua realização através da função controle.

Por esta compreensão, são separadas as atividades que o Estado tem a função de governar e executar, daquelas em que o Estado apenas governa e não mais executa. Tal compreensão permite que o Estado faça concessão de serviços, não mais executando-os por administração direta, transferindo para instituições prestadoras não estatais, funções e serviços que tradicionalmente eram desempenhados pelo governo. Neste rol fica classificada a educação superior. Esta nova sistemática busca uma administração pública descentralizada, mais eficiente e voltada para o atendimento do cidadão (CARVALHO, 2009).

Ainda de acordo com Carvalho (2009), as universidades passaram a ser classificadas como serviço não-exclusivo do Estado. Os serviços não-exclusivos ou competitivos são aqueles que, “embora não envolvendo poder de Estado, o Estado realiza e/ou subsidia porque os considera de alta relevância para os direitos humanos, ou porque envolvem economias externas, não podendo ser adequadamente recompensados no mercado através da cobrança dos serviços” (BRESSER-PEREIRA, 1998b, p. 258).

No modelo gerencial de administração pública proposto em 1995, o governo financia o funcionamento das universidades públicas, e não apenas concede recursos para sua manutenção. Esse financiamento ocorre por meio de planejamento e controle, isto é, o governo adota mecanismos de avaliação e de aferição de resultados, que por meio de um *ranking*, classifica e torna públicos os resultados dos critérios aplicados às universidades (CARVALHO, 2009).

Nessa perspectiva, Oliveira, Paschoalino e Rocha (2011) argumentam que a educação passa de “valor de uso” para “valor de troca”, deixando de ser direito para se transformar em mercadoria, restringindo-se a atender às necessidades do mercado e aos propósitos dos *rankings* nacionais e internacionais, em vez de transmitir os conhecimentos historicamente construídos e formar, política e éticamente, cidadãos capazes de cultivar a interrogação da vida. Hoje, a preocupação maior dos empresários e investidores educacionais é a de formar indivíduos adaptados ao seu local de trabalho, porém incapazes de ler o mundo à sua volta, de forma crítica e reflexiva.

Ainda na visão dos autores, políticas relativas ao ensino superior vêm passando por um processo de desconstrução do seu “ethos”, sobretudo pela priorização de certas formas e modelos econômicos, a instauração do Estado Mínimo e a ação massiva de Organismos Multinacionais. Assim, constata-se que as universidades passam a ser concebidas como organizações neoprofissionais, heterônimas, operacionais, empresariais e competitivas. Nessa perspectiva, assiste-se ao adensamento de um modelo de gestão/administração que privilegia formas de governabilidade e de gerencialismo (OLIVEIRA; PASCHOALINO; ROCHA, 2011).

Félix (2013) complementa que o cenário da reforma do Estado brasileiro, iniciada no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, foi implementada por meio da adoção de uma série de ajustes estruturais da economia, refletiu diretamente sobre a política educacional, trazendo profundas mudanças para a educação superior.

Conforme explica Bresser-Pereira (1998b), no modelo gerencial adotado no Brasil, o Estado deixa de ser investidor e mantenedor de determinadas atividades, deixando de ser responsável direto pela produção e fornecimento de bens e/ou serviços, assumindo papel de regulador e facilitador da iniciativa privada.

A proposta da reforma gerencial para o ensino superior, vai ao encontro do pensamento neoliberal que permeava a administração federal na década de 1990, em que o ensino deixa de ser um direito do cidadão e passa a ser ofertado como um serviço. Assim a universidade deixa de ser uma instituição social e passa a ser uma organização social que presta um serviço, financiado pelo Estado. E os então acadêmicos passam a ser vistos como clientes (AMARAL; MAGALHÃES, 2003).

Silva e Oliveira (2020) corroboram com a visão de Amaral e Magalhães (2003), ao afirmar que o modelo gerencial proposto após a redemocratização brasileira, com a Reforma da Administração Pública, traz a dinâmica do mercado e as primeiras concepções de participação e controle social para a rotina estatal brasileira.

Por este prisma, Almeida (2012) argumenta que parece estar havendo certa privatização do conhecimento ou a determinação deste conforme as necessidades do mercado, tornando a ciência um meio e não um fim, induzindo a uma perda da sua autonomia, especialmente, na definição de suas prioridades. Isso implica nossa condição de entendermos a ciência e a produção do conhecimento como uma atividade autodefinida ou com fim em si mesma e isso muda muito a concepção de ciência e sobre como ela se constitui no interior da Universidade ou na condição de pesquisa pura, ou enquanto atividade induzida externamente, através da pesquisa aplicada.

Nessa lógica voltada ao mercado, Buarque (2003) defende que a reorganização das universidades, consideradas agora organizações que prestam um serviço, necessita da formulação de novos mecanismos de controle e aferição, que permitam mais do que apenas classifica-las em um *ranking*. Os novos mecanismos deverão ser capazes de identificar a realidade das universidades, suas qualidades e pontos fortes, a fim de capacitá-las a desempenhar o papel que a sociedade espera. Pela argumentação de Buarque, é possível depreender que a universidade idealizada na reforma gerencial é aquela em que o aluno transforma-se em um cliente que precisa apenas aprender para atender uma demanda de mercado.

Os mecanismos de avaliação e controle por parte do Estado não seriam responsáveis somente pelo estabelecimento de parâmetros de comparação e classificação dos desempenhos, mas também por induzir a prestação de contas e a responsabilização pelos resultados alcançados, ou seja, mecanismos responsáveis por informar sobre a eficiência e a produtividade dos serviços educacionais (FALQUETO; FARIAS, 2013).

No plano da administração gerencial, diferentemente da administração burocrática, Falqueto e Farias (2013, p. 34) argumentam que os governos devem optar por mais incentivos e menos pela imposição de regras e regulamentos. Por este aspecto, segundo os autores, a avaliação representa um importante instrumento de controle, regulação e fiscalização. Ou seja, por meio da avaliação é possível “esclarecer os cidadãos usuários dos serviços, quanto ao desempenho das universidades e, ao mesmo tempo, medir os resultados dos investimentos em educação, levantando indicadores para o repasse de verbas públicas, quando for o caso”.

Para Ribeiro e Leda (2016), o gerencialismo implementado, a partir de 1995, permitiu uma crescente desresponsabilização do Estado com a educação superior, por meio de redução de verbas públicas para seu financiamento, fator que estimula o ‘empresariamento’ deste nível de ensino, pavimentando caminho para que serviços de ensino superior sejam prestados por empresas ou grupos da iniciativa privada.

Para Corbucci (2004), o gerencialismo tem impactado o ensino superior, sobretudo no Brasil, que possui um sistema público de educação de melhor qualidade do que a maioria dos países latino-americanos e que, entretanto, coexiste com um sistema privado de ensino que dispõe de mais de 85% das matrículas, fazendo com que o País se posicione no 2º lugar em privatização do Ensino Superior na América Latina e no 6º, em termos mundiais, somente, ultrapassado por alguns países asiáticos.

Para evidenciar essa realidade Oliveira, Paschoalino e Rocha (2013, p. 81) apresentam

dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), divulgados em 2009, segundo os quais as IES particulares ocupavam, no referido ano, o percentual de 90% das instituições desse nível de ensino, detendo 85% das matrículas, envolvendo 380 mil trabalhadores diretos e 280 mil professores e obtendo um faturamento anual de 24 bilhões de reais. Nessa perspectiva, constata-se um vertiginoso aumento do número de fusões e aquisições orquestradas por poderosos grupos educacionais, geralmente de capital aberto, controlados por grandes grupos de investidores que vêm adquirindo muitas IES, incorporando-as aos seus patrimônios, padronizando e massificando suas atividades “pedagógicas”, em plena sintonia com os interesses dos investidores, construindo, assim, um verdadeiro “Mercado da Educação Superior Privada”.

Ribeiro e Leda (2016), consideram então, em sua argumentação que diante da conjuntura e das medidas legais tomadas pelo governo, pode-se inferir que as políticas de educação superior implementadas com a reforma gerencial, apontam para um processo contínuo e gradual de privatização. As autoras apontam ainda, para um formato de privatização indireta, em que o Estado, ao restringir a transferência de recursos para a manutenção das instituições públicas, induziu-as a buscar fontes alternativas de financiamento no setor privado, a adotar medidas administrativas de cunho privatizante e a demonstrar comportamentos adaptativos aos ditames do mercado.

Assim, torna-se cada vez mais frequente, no interior dessas instituições, a constituição de parcerias, convênios e contratos, que objetivam, principalmente, a captação de financiamento privado. É crescente este processo de privatização indireta e interna, por meio de parcerias constituídas entre empresas privadas e institutos de pesquisa das universidades públicas, não raramente, subsidiadas com recursos do Estado (RIBEIRO; LEDA, 2016).

Bresser-Pereira (1998b), complementa que com a redução do financiamento estatal, uma alternativa às universidades, visando maior eficiência, melhores resultados e menor custo, é a utilização do contrato de gestão, apesar de ser uma visão polêmica e não consolidada no País. Essa é a proposta defendida pelo modelo gerencial. A ideia é transformar as instituições públicas de ensino superior em organizações sociais, ou seja, em entidades que celebrem um contrato de gestão com o Poder Executivo e contem com autorização do Congresso Nacional para participar do orçamento público.

Assim, nesse contexto de primazia da mercantilização do ensino e das IES particulares, em sua maioria de qualidade questionável, constata-se que o ensino superior, que procurava garantir um ensino voltado para a construção de conhecimentos consistentes para a formação

de profissionais competentes e de cidadãos compromissados, vem sendo substituído por um ensino que passa a ser função/serviço da economia, direcionado para interesses privados e corporativos (CORBUCCI, 2004).

Assim diante do exposto, se faz necessário registrar que a reforma gerencialista do Estado submete as instituições públicas à lógica do mercado, admitindo os princípios da competição, da vantagem competitiva, da valorização do cliente-consumidor, da ênfase nos resultados, entre outros. Nesse processo, sugere-se que as Universidades se deixem guiar mais pelas demandas dos cidadãos-usuários do que por interesses coletivos (FALQUETO; FARIAS, 2013).

Nesse cenário de globalização, mercantilização e padronização da educação, constata-se que as universidades e demais instituições de Ensino Superior, nos diferentes países, vêm se caracterizando por traços e marcas muito semelhantes, independentemente de suas histórias, culturas, economias e das especificidades de seus sistemas de ensino, fazendo que, segundo Gentili (2000 apud OLIVEIRA; PASCHOALINO; ROCHA, 2011, p. 79), se venha assistindo a um processo de “macdonaltização” da educação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No Brasil, o gerencialismo se difundiu associado à ideia de um Estado modernizado, que traria uma gestão eficiente e eficaz, ao incorporar instrumentos e práticas gerenciais do setor empresarial. Esse movimento trouxe implicações na gestão educacional, que afetou as IES, tanto públicas quanto privadas.

No propósito de discutir os efeitos do gerencialismo no ensino superior público e privado no Brasil, observou-se que as IES foram conduzidas por transformações fundamentadas em aspectos neoliberais (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009) e passaram a usar ferramentas e práticas da iniciativa privada, como indicadores de desempenho para obtenção de resultados, flexibilização de processos, terceirização de atividades de apoio, dentre outros (JUNQUILHO, 2010). Uma das principais medidas adotadas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, foi a nova classificação do ensino superior como serviço não exclusivo do Estado. Isso abriu caminho para a expansão das IES privadas, sendo compradas e administradas por grandes grupos de investidores, constatando-se um direcionamento do ensino superior para interesses privados, com o aluno passando a ser tratado como cliente e a educação superior como mercadoria (AMARAL; MAGALHÃES, 2003).

Outros efeitos constatados por causa do movimento gerencialista foram observados em princípios que impactaram a gestão universitária, como por exemplo competição, posicionamento em rankings, ênfase em números e resultados, produtividade e desempenho. Estes novos elementos de organização na administração das IES foram introduzidos na perspectiva de que o setor privado é superior à administração pública e acabaram por influenciar as mudanças que impactaram a qualidade do ensino e a flexibilização dos currículos. Para Lima, Marques e Silva (2009) esses processos de mudança educacional trouxeram um cenário que ressignificou as IES e a formação profissional, onde se valoriza a quantidade da produção e do trabalho científico, o quantitativo de formados em detrimento da qualidade do ensino.

No âmbito das universidades públicas, os princípios que se firmam no debate, na crítica e na liberdade se transmutam para uma lógica de performance, influenciados pelo gerencialismo. O ensino fica fragilizado, com a formação de profissionais voltados para o mercado de trabalho, porém incapazes de ler o mundo à sua volta (OLIVEIRA; PASCHOALINO; ROCHA, 2011).

Já nas IES privadas, a flexibilização, tratada como característica inovadora, alinha a formação profissional de acordo com interesses corporativos (CORBUCCI, 2004), provocando um controle massivo do ensino e padronizando os processos formativos, de forma a ignorar a heterogeneidade e complexidade da educação superior.

Em suma, é inegável a influência do gerencialismo no ensino superior. A lógica mercantilista e gerencial concebe as IES como organizações empresariais e competitivas, onde o ensino superior deixa de ser um direito e a ciência dá lugar ao lucro, à massificação, e à padronização das atividades, reduzindo pautas como reflexão e crítica em equações custo-benefício.

Como limitações deste trabalho, não foram considerados teses e dissertações sobre o assunto, a pesquisa se restringiu ao Portal de Periódicos CAPES. Propõe-se, como sugestão para trabalhos futuros, que sejam incluídas outras bases de dados nacionais e internacionais a fim de ampliar a revisão sistemática do tema em estudo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. L. P. Sobre Ciência e Tecnologia na América Latina: uma análise dos modelos de pesquisa. In.: ALMEIDA, M. L. P; CATANI, A. M. (Orgs). **Educação Superior na América Latina**. Campinas: Mercado de Letras, 2012, p. 151-172.

AMARAL, A; MAGALHÃES, A. **The Triple Crisis of the University and its Reinvention**.

**Higher Education Policy**, n. 16, p. 239-253, 2003.

ANDRADE, D. P. Neoliberalismo Autoritário no Brasil, Reforma Econômica Neoliberal e Militarização da Administração Pública. 2020. **Sens public**. Disponível em: <<http://sens-public.org/articles/1468/>> Acesso em 30 ago. 2021.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, INEP. **Censo da Educação Superior 2016**: notas estatísticas. Disponível em <[www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)>. Acessado em 29 jul. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 4, p. 7 a 26-7 a 26, 2000.

BRESSER-PEREIRA, Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**. Brasília, out.,1997. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB\\_Seges\\_Mare\\_caderno03.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno03.PDF)>. Acesso em 30 jul. de 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**, v. 1, p. 21-38, 1998a.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998b.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 3, p. 265-284, 2012.

BUARQUE, C.A **Universidade numa Encruzilhada. In: A Universidade na Encruzilhada**. Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília, 6-7 ago. 2003. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.

BURGOS, M. T. B., & BELLATO, C. C. (2019). Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Sociologia & Antropologia**, 9(3), 919-943. <https://doi.org/10.1590/2238-38752019v939>.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e Sociedade. Belo Horizonte, v.5, n. 11, p. 121-136 maio-ago. 2011.

BORGES, M. C.; AQUINO, O. F. Educação Superior no Brasil e as políticas de expansão de vagas do Reuni: avanços e controvérsias. **Educação: Teoria e Prática**. Rio Claro, SP. Vol. 22, n. 39, Período jan/abr-2012.

CANAN, S. R.; SUDBRACK, E. M. A universidade brasileira e as políticas de educação superior no território íbero-americano: avançamos? **Holos**, v. 2 n. 34, p. 333- 350. 2018.

CARVALHO, A. C.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: novo modelo de gestão para instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, v. 2,

n. 19, mai./ago. p. 1-18. 2017.

CARVALHO, E. J. G. Reestruturação Produtiva, Reforma da Administração do Estado e Gestão da Educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, V. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302009000400011&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000400011&lang=pt)>. Acesso em: 1 ago. 2021.

CAVALCANTE, P. **Gestão pública contemporânea: Do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília. Rio de Janeiro. IPEA. 2017.

CORBUCCI, P. R. Financiamento e democratização do Ensino Superior no Brasil: da deserção do Estado ao Projeto de Reforma. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, 2004, p. 677-702.

CUNHA, M. P.; OTA, N. K. Olhar a universidade, ver a sociedade: O que devem temer as universidades públicas brasileiras? **Sens Public**, 2020. Disponível em: <http://sens-public.org/articles/1464/>

FALQUETO, J. M. Z; FARIAS, J. S. A Trajetória e a Funcionalidade da Universidade Pública Brasileira. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, jan. 2013, p. 22-41.

FÉLIX, G. T. Efeitos da Burocracia na Avaliação da Educação Superior. **Holos**, v. 6, ano 29, 2013, p. 132-148.

INEP. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2019**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília. 120p. 2021.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 182p.

LEMOS NETO, K. E. L. et al. A Reforma Gerencial no Brasil em 1995 e a “reatualização” da reforma administrativa prevista na PEC 32/2020. **Interação**, v. 21, n. 1, p. 728-747, 2021.

LIMA, A. B.; MARQUES, M. R. A.; SILVA, S. M. Reforma e qualidade da educação no Brasil. **Revista HISTEDBR On-line**, ISSN: 1676-2584. Campinas, n. Especial, p.181-197, mai. 2009.

MEYER, V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: Um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49–70, 2012.

OLIVEIRA, M. A. M.; PASCHOALINO, J. B. de Q.; ROCHA, T. C. Políticas para o ensino superior: profissionalização ou proletarização do trabalho docente? **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.20, n.2, p.77-89, mai./ago. 2011.

OLIVEIRA, M. A. M; PASCHOALINO, J. B. Q; ROCHA, T. C. Políticas para o Ensino Superior: profissionalização ou proletarização do trabalho docente. **Trabalho & Educação**, v. 20, n. 2, mai./ago. 2011. p, 77-89.

PAES DE P., A. PAULA. (2005). A administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, 45/1, p. 36-49. Disponível em <[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000100005.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf)>.

Acesso em 25 set. 2017.

PINHO, J. A. G. Reforma do Aparelho do Estado: Limites do Gerencialismo frente ao Patrimonialismo. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, 2016.

PINTO, J. de F.; SANTOS, L. T. Administração Pública Brasileira no Século XXI-Caminhamos para Alguma Reforma?. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 205-215, 2017.

RIBEIRO, C. V. S.; LEDA, D. B. O Trabalho Docente no Enfrentamento do Gerencialismo nas Universidades Federais Brasileiras: repercussões na subjetividade. **Educação em Revista**: Belo Horizonte, v. 32, n. 4, out./dez. 2016, p. 97-117.

ROCHA, A. A Universidade e a sua função como instituição social. In: **Como Fazer Ciências Sociais e Humanas em África-Questões Epistemológicas, Metodológicas, Teóricas e Políticas**. Dakar, Senegal: Imprimerie Graphi plus, Dakar, p. 145–156. 2012.

SANTOS, M. R. de O. A retomada do programa neoliberal no governo Temer e seus possíveis impactos sobre a auditoria fiscal do trabalho brasileira. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, n. 239, p. 795-812, 2017.

SEVERINO, A. J. O ensino superior brasileiro: novas configurações e velhos desafios. **Educar**, Curitiba, Editora UFPR, n. 31, p. 73–89, 2008.

SILVA, J. I. A. O; OLIVEIRA, T. F. S. Ouvidoria e Gestão Pública: uma relação necessária. **Holos**, v. 5, ano 36, 2020, p. 1-32.

SILVA, M. S. P. da; CARVALHO, L. S. Faces do gerencialismo em educação no contexto da nova gestão pública. **Revista Educação em Questão**, v. 50, n. 36, p. 211-239, 15 dez. 2014.

SILVA, T. M. C. F. O impacto da nova gestão pública nas universidades: uma reflexão sobre o normativo brasileiro. Anais... Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 16, 2016.

SOUSA, J. V. Qualidade na educação superior: lugar e sentido na relação público-privado. **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 242-256, maio/ago. 2009.

TEODORO, A.; GUILHERME, M. A Educação Superior em Tempos de Mudança na América Latina e na Europa: anotações para uma agenda alternativa. **Laplage em Revista**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. p.8-16, ago. 2017.

VARGAS-HERNÁNDEZ, J. G. Análisis crítico de las implicaciones del nuevo gerencialismo en los valores éticos, democráticos y profesionales del servicio público. **Agenda Política**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 64–99, 2015. DOI: 10.31990/10.31990/agenda.ano.volumen.numero. Disponível em: <https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/69>. Acesso em: 31 jul. 2021.