



ARTIGO REVISÃO

DOCENTE UNIVERSITÁRIO: UMA REFLEXÃO DOS ASPECTOS DE GESTÃO

UNIVERSITY TEACHING: A REFLECTION ON MANAGEMENT ASPECTS

Jessica de Almeida Mendes dos Santos Brito¹, Gabriella Ferrari de Paula de Freitas², Nathalia Maria Domingues Morgueta Carvalho³, Daiane Colman Cassaro Pagani⁴, Ingrid Gomes de Campos Truzzi⁵, Mariana Aparecida Pasa Morgan⁶, Paulo Jorge Hadad⁷, Thiago Buzon Borrasca⁸, Andrea Regina Lopes Cunha⁹

¹Médica Cardiologista, Professora do Curso de Medicina, Faculdade Ceres- FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-5074-9611>.

²Médica, Mestranda em Educação - eixo temático: Formação e ação do profissional docente e práticas educativas, Professora do Curso de Medicina, Faculdade Ceres - FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-3256-630X>.

³Médica, Pós-graduada em Dor, Professora do Curso de Medicina, Faculdade Ceres - FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5051-3864>.

⁴Médica Cardiologista, Professora do Curso de Medicina, Faculdade Ceres- FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-0464-5080>.

⁵Enfermeira, Mestre em Gestão e Educação em Saúde, Professora do Curso de Medicina, Faculdade Ceres- FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5086-6609>.

⁶Médica, Mestre em Saúde da Criança e do Adolescente, Professora do Curso de Medicina, Faculdade Ceres- FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2667-3540>.

⁷Fisioterapeuta, Mestre em Atenção Primária à Saúde da Família, Professor do Curso de Medicina, Faculdade Ceres - FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-7146-7414>.

⁸Médico Cardiologista, Professor do Curso de Medicina, Faculdade Ceres - FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-8745-6001>.

⁹Médica Clínica Geral e Intensivista, Mestre em Ciências da Saúde, Professora do Curso de Medicina, Faculdade Ceres - FACERES, São José do Rio Preto – São Paulo, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9024-1796>.



Autor Correspondente: Jessica de Almeida Mendes dos Santos Brito

Avenida Anísio Haddad, 6751, Jardim, Francisco Fernandes, São José do Rio Preto – SP, Brasil.

E-mail: jessicadalm_mendes@hotmail.com

RESUMO

Introdução: As universidades são organizações complexas com gestão influenciada pelo tripé ensino, pesquisa e extensão, exigindo abordagens dinâmicas e flexíveis alinhadas às necessidades institucionais para buscar excelência. No Brasil, apesar de autonomia garantida, alguns desafios políticos e econômicos podem impactar a qualidade do ensino. A gestão universitária pública segue princípios democráticos, com participação da comunidade acadêmica e necessidade de aprovação de conselhos para suas regulamentações, abrangendo planejamento, execução e avaliação. **Objetivo:** Analisar os aspectos de gestão no contexto do docente universitário, considerando os desafios e a autonomia das instituições de ensino superior (IES) no Brasil. **Método:** Revisão de estudos nas bases de dados SCIELO, com critérios de elegibilidade focados em publicações científicas nacionais sobre docência e gestão universitária, utilizando os descritores "gestão universitária" e/ou "gestão do ensino superior". **Resultados:** Foram selecionados quatro estudos que revelaram a importância da autonomia universitária, os desafios regulatórios, o impacto do financiamento e dos processos de avaliação institucional na gestão das IES. A gestão acadêmica destacou-se na otimização de recursos e na capacitação de gestores. **Conclusão:** A gestão universitária no Brasil, caracterizada pela autonomia administrativa e didático-científica, enfrenta desafios financeiros e estruturais que afetam a qualidade do ensino superior. Boas práticas de gestão são essenciais para garantir a qualidade acadêmica e institucional.

Palavras-chave: Gestão do Ensino Superior; Práticas de Gestão Universitária; Gerencialismo Universitário; Administração Universitária.

ABSTRACT

Introduction: Universities are complex organizations whose management is influenced by the three pillars of teaching, research and extension, requiring dynamic and flexible approaches aligned with institutional needs to achieve excellence. In Brazil, despite guaranteed autonomy, some political and economic challenges can impact the quality of education. Public university management follows democratic principles, with participation from the academic community and the need for approval by councils for its regulations, covering planning, implementation and evaluation. **Objective:** To analyze the management aspects in the context of university teaching, considering the challenges and autonomy of higher education institutions (HEIs) in Brazil. **Method:** Review of studies in the SCIELO database, with eligibility criteria focused on national scientific publications on teaching and university management, using the descriptors "university management" and/or "higher education management". **Results:** Four studies were selected, revealing the importance of university autonomy, regulatory challenges, the impact of funding, and institutional evaluation processes in the management of HEIs. Academic management stood out in optimizing resources and training managers. **Conclusion:** University management in Brazil, characterized by administrative and didactic-scientific autonomy, faces financial and structural challenges that affect the quality of higher education. Good management practices are essential to ensure academic and institutional quality.

Keywords: Higher Education Management; University Management Practices; University Managerialism; University Administration.



INTRODUÇÃO

As universidades são caracterizadas como organizações complexas, portadoras de peculiaridades que as diferenciam das demais organizações. A diversidade de objetivos, bem como o tipo de profissionais que nelas atuam e a indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão, fez com que as universidades desenvolvessem um estilo próprio de estrutura, forma de agir e tomada de decisão, influenciando, assim, no processo decisório.¹

Para administrar a complexidade interna e externa de uma organização acadêmica, é necessário adotar uma abordagem diferente das tradicionais baseadas em premissas funcionalistas e na maximização de resultados². O ambiente descontínuo e imprevisível requer uma atitude dinâmica e flexível por parte dos gestores, além da implementação de metodologias de gestão que estejam alinhadas com a realidade e as necessidades institucionais.²

Dentro delas, existe uma expectativa em relação à excelência dos serviços oferecidos, com a consciência de que é necessário buscar constantes melhorias para garantir um desempenho de alto nível nas áreas científica, econômica e social. A universidade está estruturada para atender às necessidades do mercado de trabalho, do meio científico e acadêmico, sendo a qualidade de seus serviços uma demonstração do reconhecimento da sociedade. Por outro lado, a ausência de qualidade é questionada, já que os seres humanos têm naturalmente a inclinação para buscar sempre melhorias, complementam os autores acima.^{2,3}

No Brasil, as universidades possuem autonomia administrativa e didática, garantida pela Constituição Federal de 1988, o que as confere liberdade para tomar decisões relacionadas à gestão. No entanto, devido à influência política, econômica e social, o cenário educacional passa por mudanças frequentes, e diante disso, a gestão universitária brasileira se depara com diversos desafios que vão desde questões econômicas até políticas, com impacto direto na qualidade do ensino.³

A prática da autonomia de uma Instituição de Ensino Superior (IES), garantida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), demanda da IES o desafio de administrar tanto o aspecto financeiro quanto o acadêmico. Esse exercício de gestão foi denominado "Administração da Educação", na qual as políticas administrativas implementadas por uma IES, visa seu crescimento acadêmico e devem estar fundamentadas em três pilares: planejamento, gestão e avaliação da educação.⁴ Nessa visão, a gestão desempenha o papel de executora dentro da tríade planejamento, execução e avaliação. No entanto, a gestão educacional precisa abranger os três pilares administrativos. É por



meio do planejamento, execução e avaliação de ações que a gestão educacional demonstra sua efetividade em uma IES.⁵

A gestão das universidades públicas brasileiras atualmente segue os princípios democráticos, conforme estabelecido na LDB. Segundo a legislação, as instituições públicas de ensino superior devem adotar a gestão democrática, garantindo a participação dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica nos órgãos colegiados deliberativos. Por esse motivo, os cargos diretivos das IES públicas brasileiras são geralmente definidos a cada quatro anos por meio de um processo de consulta à comunidade acadêmica. Além disso, as regulamentações são estabelecidas por meio de portarias ou resoluções, sendo necessária a aprovação dos conselhos universitários para sua validação, que diante do exposto por Gama e Santos, apropria-se o estudo de revisão.⁵

MATERIAL E MÉTODOS

Os estudos foram levantados na base de dados SCIELO e submetidos aos seguintes critérios de elegibilidade: publicações científicas em periódicos nacionais; pesquisas que aconteçam dentro do cenário nacional brasileiro; expressam no título, resumo ou corpo do texto relação entre docência e gestão universitária e verificam, relatam ou propõem intervenções; respeitem o prazo de 20 anos de publicação e possuem texto completo disponível para leitura.

Considerando estes critérios, entende-se que as bases de dados selecionadas possuem notória relevância em contexto nacional e aderência a temática pesquisada nesta revisão, além de condensar em seus resultados diferentes revistas científicas, facilitando o acesso a produções para comporem a revisão.

O termo de pesquisa selecionada para realizar a estratégia de busca nas bases de dados foi “gestão universitária” e/ou “gestão do ensino superior”. Os pesquisadores realizaram, de maneira independente, a seleção das bases de dados e os descritores que compuseram a estratégia de busca, bem como a efetivação da busca, a coleta e submissão dos estudos aos critérios. Os trabalhos foram sobrepostos e os critérios aplicados. A data de publicação foi conferida e os estudos que não corresponderam ao prazo de publicação de 20 anos foram descartados. Aqueles com acesso restrito não foram considerados na revisão.

Submetidos à leitura integral, excluíram-se artigos que não versavam sobre gestão universitária. Na sequência, mantiveram-se apenas os estudos que verificam ou relatam intervenções. Com isso, foi construída uma bibliografia a ser armazenada para análise.



A pesquisa foi realizada no período de 14 a 20 de junho de 2024, com o objetivo de reunir e comparar diferentes perspectivas sobre a gestão do ensino superior no Brasil.

RESULTADOS

Foram selecionados quatro estudos, entre artigos científicos e teses de mestrado, cujos resultados estão representados na Tabela 1. A amostragem foi não probabilística, por conveniência, de forma sistemática, conforme sua relevância e relação com o tema aqui abordado - gestão universitária.

Tabela 1. Tabela Comparativa dos Estudos Analisados

Estudo	Gama e Santos 2020 ⁵	Pessoa 2000 ⁶	Dias e Oliveira 2020 ⁷	Carvalho e Amaral 2019 ⁸
Título	Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas.	Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard.	Avaliação da educação superior no Brasil, aspectos históricos e legais.	As universidades estaduais brasileiras e as metas do PNE (2014-2024) para a educação superior: desafios de expansão e financiamento.
Objetivo	Analisar a gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas.	Propor modelo de gestão para universidades federais brasileiras baseado no Balanced Scorecard.	Analisar a avaliação da educação superior no Brasil, considerando aspectos históricos e legais.	Discutir os desafios de expansão e financiamento das universidades estaduais brasileiras em relação às metas do PNE.
Metodologia	Revisão bibliográfica e análise documental.	Estudo de caso e proposta de modelo.	Revisão bibliográfica e análise documental.	Análise documental.
Principais resultados e relevância para a Gestão Universitária	Apresenta uma análise da gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas.	Propõe um modelo de gestão baseado no Balanced Scorecard para universidades federais.	Fornece um panorama da avaliação da educação superior no Brasil.	Discute os desafios de expansão e financiamento das universidades estaduais brasileiras.

*PNE: Plano Nacional de Educação

A análise dos estudos revelou que a autonomia universitária, embora essencial para a flexibilidade administrativa e acadêmica, impõe desafios regulatórios que afetam diretamente a gestão das instituições de ensino superior. O financiamento também se mostrou um fator crítico, uma vez que crises econômicas e políticas de austeridade comprometem a capacidade de investimento e, consequentemente, a qualidade acadêmica. Outro ponto relevante identificado foi a influência dos processos de avaliação institucional, que impactam significativamente o reconhecimento das universidades e servem como parâmetro para estratégias de melhoria. A gestão acadêmica, por sua vez, destacou-



se como um elemento fundamental na otimização de recursos e na capacitação de gestores para o aprimoramento dos processos institucionais.

DISCUSSÃO

Gestão universitária abrange um conjunto de processos voltados para a administração e governança de instituições de ensino superior. Seu objetivo primordial é assegurar o funcionamento eficiente da instituição, promover a qualidade do ensino e da pesquisa, gerenciar os recursos disponíveis e garantir a conformidade com normas e regulamentos governamentais e acadêmicos.³

Paiva classifica a gestão universitária em quatro dimensões: gerir, gerência, administração e direção. O ato de gerir envolve a orientação dos processos para que os objetivos da instituição sejam alcançados. O gerenciamento se refere à viabilização das condições necessárias ao funcionamento adequado da universidade. A administração envolve a gestão burocrática e financeira, enquanto a direção centraliza a articulação entre os setores e a tomada de decisões estratégicas.³

O corpo docente carrega consigo a nobre missão de informar e transformar aqueles com quem entra em contato, levando os estudantes a serem pensantes e críticos. Assim também, o corpo gestor deve ser capaz de viabilizar as transformações necessárias para cumprir com sua responsabilidade junto à sociedade e junto à instituição.^{4,5}

A direção educacional tem a figura central do diretor, que carrega a responsabilidade de articular as atividades que se desenvolvem no ambiente educacional, com funções no aspecto administrativo (como controle de aspectos financeiros, recursos humanos, atuação na comunidade, entre outros) e pedagógico (integração, zelar pelos objetivos e princípios educacionais, estimular inovação e melhoria do processo educacional, entre outros).⁴

Deve-se entender que muitos dos princípios administrativos fazem parte do conceito de trabalho em empresas, com requisitos empresariais e intenções mercadológicas que não devem ser aplicadas para a área educacional. Valores defendidos pela educação têm sido esquecidos pelos modelos administrativos que se preocupam, principalmente, com lucros e crescimento global da empresa, trazendo influências negativas “a gestão da educação”. É preciso ter muita cautela ao escolher o tipo de administração a ser adotada devido a essa tênue linha entre a boa e má prática de gestão educacional.^{6,7}

No contexto brasileiro, as universidades desfrutam de autonomia administrativa, financeira e didático-científica, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988. Isso confere às



instituições certa liberdade para tomar decisões relacionadas à gestão de seus recursos e atividades acadêmicas, embora ainda estejam sujeitas a regulamentações governamentais. A qualidade das universidades brasileiras é avaliada periodicamente por agências como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Tais avaliações têm impacto não apenas no financiamento, mas também na reputação das instituições.^{6,7}

Os desafios da gestão universitária no Brasil são diversos, desde questões de financiamento até políticas de inclusão social e qualidade acadêmica. Alguns estudos destacam os impactos negativos da crise econômica e políticas de austeridade no financiamento das universidades.⁸ Além disso, outras pesquisas destacam a importância da valorização e capacitação dos profissionais da educação superior.⁶ A avaliação da qualidade e a promoção da inclusão social, também são temas centrais dos desafios da gestão.⁷

O estudo apresenta algumas limitações, como estar restrito a base de dados SCIELO e ao contexto brasileiro, o que pode não abranger perspectivas sobre gestão universitária em diferentes contextos geográficos e acadêmicos. Além disso, a seleção de estudos foi realizada de forma não probabilística, por conveniência, o que pode introduzir vieses na amostra e a inclusão de apenas quatro estudos também restringe a profundidade da análise e abordagens sobre o tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão universitária no Brasil é caracterizada pela autonomia administrativa e didático-científica, garantindo certa emancipação para tomada de decisões. Contudo, desafios estruturais e financeiros impingem diretamente a qualidade das instituições de ensino superior.³

Avaliações constantes realizadas por órgãos reguladores persuadem no reconhecimento e financiamento das universidades, sendo fundamental a adoção de boas práticas de gestão para assegurar a qualidade acadêmica e institucional.⁸

O gerenciamento universitário no Brasil é um campo que requer total atenção e cuja atividade não se atém apenas a um assunto, que reflete a necessidade de equilibrar a autonomia institucional com a responsabilidade social e acadêmica.³ Garantidas pela Constituição Federal de 1988, as universidades brasileiras, fazem uso de seus próprios meios de forma oficial, didáticos e científicos, o que lhes confere autonomia com livre arbítrio sobre suas atividades. No entanto, essa deliberativa também impõe desafios, como o carecimento de garantir competência no uso de recursos, lidar com



os possíveis desequilíbrios econômicos e políticos que impele o financiamento, e atender às demandas de uma sociedade que exige cada vez mais qualidade no ensino superior.^{4,5}

A pesquisa cometida, que cingem a análise de estudos sobre gestão universitária, realça a importância de modelos de gestão versáteis e sincronicamente com as especificidades do ambiente acadêmico. As universidades precisam incorporar abordagens inovadoras que considerem a dinâmica interna de cada instituição e as pressões externas, como mudanças políticas e sociais. O gerenciamento efetivo deve ser visto como um processo contínuo de adequação, em que a planificação, a concretização e a avaliação são indeclináveis para garantir a qualidade acadêmica e o epílogo institucional.⁷

Além disso, uma cultura participativa nas universidades públicas brasileiras, que propicia a participação ativa da comunidade acadêmica nas deliberações corporativas, é um fundamento substancial para a construção de uma administração eficiente e abrangente. Conquanto, esse leme participativo também exige hegemonia de liderança e capacidade de concordância para harmonizar as diferentes reivindicações e interesses presentes no contexto universitário.⁷

Os desafios enfrentados pelas universidades públicas brasileiras, como a escassez de recursos financeiros e a necessidade de adequação às exigências das avaliações institucionais, exigem um esforço conjunto entre a gestão acadêmica e as políticas públicas.⁸ Para efetuar o desenvolvimento e a sustentável das instituições de ensino superior no Brasil, em suma tem como necessidade manter a criação de estratégias que integrem o ensino, a pesquisa e a extensão, além de promoverem o desenvolvimento social e econômico.⁴

Delineando, a gestão universitária é um decurso que se modifica continuamente e um intrincado que pleiteia a sagacidade, a resiliência e contínuo que tem como a pretensão, o aperfeiçoamento que defira às necessidades da comunidade acadêmica, da sociedade e do mercado de trabalho. A reflexão a respeito dos resultados da pesquisa apresentada neste estudo e sobre os desafios enfrentados pelas universidades brasileiras oferece uma base para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e para a estruturação de um ensino superior mais holista, de qualidade e socialmente momentoso.^{6,7}

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Instituição FACERES pelo apoio no desenvolvimento da nossa formação profissional.



REFERÊNCIAS

1. Gesser AG, Oliveira CM de, Machado MR, Melo PA de. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvido sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. Avaliação: Rev Avaliação Educ Sup. 2021;26(1):5–23. doi: 10.1590/S1414-40772021000100002
2. Pascuci L, Meyer V, Magioni B, Senna R. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. Rev GUAL. 2016;9(1):37–59. doi: 10.5007/1983-4535.2016v9n1p37.
3. Paiva AJOM. Gestão Universitária: perfil e atuação. 2006. Tese (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas; 2006.
4. Castro MLS de, Werle FOC. Administração comparada com área temática: periódicos brasileiros 1982 e 2000. Rev Educ. 2004;27(2).
5. Gama MER, Santos JT de los. Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas. Avaliação: Rev Avaliação Educ Sup. 2020;25(2):458–476. doi: 10.1590/S1414-40772020000200012
6. Pessoa MNM. Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. 2000. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30359782.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2024.
7. Dias JS, Oliveira CG de. Avaliação da educação superior no Brasil, aspectos históricos e legais. Avaliação: Rev Avaliação Educ Sup. 2020;25(2).
8. Carvalho RR da S, Amaral NC. As universidades estaduais brasileiras e as metas do PNE (2014-2024) para a educação superior: desafios de expansão e financiamento. Rev. Bras. Pol. Adm. Educ. 2019;35(1):181-205.