

Maria José Carvalho de Souza (org.)  
Juciele Marta Baldissarelli (org.)

Denise Maria Sapelli | Douglas Heinz  
Juciele Marta Baldissarelli | Márcia R. Bronnemann  
Márcio Aparecido Lucio | Mário César de Ramos  
Larissa Kvitko | Rubens de Oliveira D'Agostini

# PANORAMA CATARINENSE DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Mulheres no Poder*

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP  
Maria José Carvalho de Souza (org.)  
Juciele Marta Baldissarelli (org.)  
Denise Maria Sapelli | Douglas Heinz  
Juciele Marta Baldissarelli | Márcia R. Bronnemann  
Márcio Aparecido Lucio | Mário César de Ramos  
Larissa Kvitko | Rubens de Oliveira D'Agostini

## **PANORAMA CATARINENSE DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA MULHERES NO PODER**

Caçador/2021



Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

P195

Panorama catarinense de gestão universitária: mulheres no poder. / Maria José Carvalho de Souza (Org.); Juciele Marta Baldissarelli (Org.); Denise Maria Sapelli; Douglas Heinz; Márcia R. Bronnemann; Márcio Aparecido Lucio; Mário César de Ramos; Larissa Kvitko; Rubens de Oliveira D'Agostini; Universidade Regional de Blumenau – FURB; Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. Caçador-SC, EdUniarp, 2021.

89p.

ISBN 978-65-88205-05-1

1. Mulheres no Poder. 2. Gestão Universitária – Santa Catarina. Ensino Superior – Mulher. I. Souza, Maria José Carvalho de; II. Baldissarelli, Juciele Marta. III. Sapelli, Denise Maria. IV. Heinz, Douglas. V. Bronnemann, Márcia R. VI. Lucio Márcio Aparecido; VII. Ramos, Mário César de. VIII. Kvitko, Larissa. IX. D'Agostini, Rubens de Oliveira. X. Universidade Regional de Blumenau – FURB. XI. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP.

CDD: 378 / 305.4

Catálogo Fonte, elaborada pela Bibliotecária: Célia De Marco / CRB14-692 da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP – Caçador – SC.

**Reitor**

Prof. Dr. Anderson Antônio Mattos Martins

**Vice-Reitor Acadêmico e Vice-Reitor de Administração e Planejamento**

Prof. Dr. Jolmar Luis Hawerth

**Pró-Reitor do Campus de Fraiburgo**

Me. Almir Granemann dos Reis

**Secretária Geral**

Suzana Alves de Moraes Franco

**Secretária Acadêmica**

Marissol Aparecida Zamboni

**Conselho Curador**

Alcir Irineu Bazanella

Carmem Lucia T. Fabiani

Alceu Zardo

Claudinei Bertotto

Davi Pulkow

Fernando C. Granemann Driessen

Gilberto Seleme

Henrique Luiz Basso

Ilton Paschoal Rotta

José Carlos Tombini

José Gaviolli

Leonir Antonio Tesser

Marlene Luhrs

Maurício Busato

Moacir José Salamoni

Neoberto Geraldo Balestrin

Nereu Baú

Salen B. H. Elmessane

Saulo Sperotto

Telmo Francisco da Silva

Victor Mandelli

Vitor Hugo Balvedi

Vitor Hugo Mombelli

**Conselho Fiscal**

Elias Colpini

Ivano João Bortolini

Luiz Henrique Grando Padilha

Maurício Carlos Grando

Reni Antonio Caramori

Terezinha Nunes Garcia

**Agecom - Agência de Comunicação e Marketing - Uniarp**

Designer: Angela Faoro

Designer e Social Media: Leonardo Passarin

**Conselho Editorial da Uniarp (Ediuniarp)**

Editor-Chefe: Prof. Dr. Levi Hülse

**Membros**

Dr. Adelcio Machado dos Santos

Dr. Anderson Antônio Mattos Martins - Uniarp

Dr. André Trevisan - Uniarp

Dra. Ivanete Schneider Hahn - Uniarp

Dra. Rosana Claudio Silva Ogoshi - Uniarp

Dr. Joel Haroldo Baade - Uniarp

Dra. Marlene Zwierewicz - Uniarp

Dr. Ricielli Endrigo Ruppel da Rocha - Uniarp

Dr. Saturnino de la Torre - Universidad de Barcelona - ES

Dra. Maria Antònia Pujol Maura - Universidad de Barcelona - ES

Dr. Juan Miguel Gonzales Velasco -

Universidad Mayor de San Andres - BO

**Revisão**

Ana Paula Carneiro Canalle

**Design de capa**

Gisele Baumgarten Rosumek

© 2021 - UNIARP

Todos os direitos reservados. A reprodução de qualquer parte da obra, por qualquer meio, sem autorização da editora, constitui na violação da LDA 9.610/98.

**Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe - Uniarp Campus Caçador**

Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro - Caçador/SC

CEP: 89500-199

Tel.: (49) 3561-6200

**Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe - Uniarp Campus Fraiburgo**

Rua Carlos Maester - nº - Centro - Fraiburgo/SC

CEP: 89580-000

Tel.: (49) 3561-6299

Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

**SUMÁRIO**

|                                                                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PREFÁCIO .....                                                                                                                                                                                      | 6  |
| MENSAGEM DO COORDENADOR PPGCC/ FURB .....                                                                                                                                                           | 9  |
| APRESENTAÇÃO .....                                                                                                                                                                                  | 10 |
| PARTE I.....                                                                                                                                                                                        | 13 |
| TRANSCRIÇÃO DO 3ª EDIÇÃO DO PANORAMA CATARINENSE DE GESTÃO<br>UNIVERSITÁRIA.....                                                                                                                    | 13 |
| PARTE II .....                                                                                                                                                                                      | 47 |
| CAPÍTULO 1: MULHERES DE ONTEM, MULHERES DE HOJE: A LUTA PELA<br>IGUALDADE NO MERCADO DE TRABALHO PERMANECE .....                                                                                    | 48 |
| CAPÍTULO 2: REFLEXÕES SOBRE O MODELO DECISÓRIO E O PLANEJAMENTO<br>ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DAS DISCUSSÕES<br>DO III PANORAMA CATARINENSE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA ..... | 57 |
| CAPÍTULO 3: O IMPACTO NA REDUÇÃO DE MATRÍCULAS DE ADOLESCENTES NAS<br>INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA: LIMITES E DESAFIOS<br>PARA A PRÓXIMA DÉCADA .....                          | 62 |
| CAPÍTULO 4: EFICIÊNCIA DAS IES: EM BUSCA DE UM MODELO DE ESTRUTURA .....                                                                                                                            | 69 |
| CAPÍTULO 5: COMPETITIVIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA ADOÇÃO DE<br>ESTRATÉGIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EVIDENCIADAS NO III<br>PANORAMA CATARINENSE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....                | 78 |
| CAPÍTULO 6: ESPAÇO DE DIREITO: A TRAJETÓRIA FEMININA NA LIDERANÇA DO<br>ENSINO SUPERIOR, CONCILIANDO TAREFAS E ULTRAPASSANDO BARREIRAS ...                                                          | 83 |
| <b>SOBRE OS AUTORES</b> .....                                                                                                                                                                       | 87 |
| FOTOS E MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DO EVENTO.....                                                                                                                                                       | 89 |

## PREFÁCIO

Há várias décadas as instituições que compõem a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACADE, também conhecidas como comunitárias criadas pelo Público estadual e municipal, prestam relevantes serviços de interesse público, com destaque para a Educação e Saúde. No Estado de Santa Catarina, essas instituições são instrumentos relevantes para alavancar o desenvolvimento do Estado.

Ao longo da história dos últimos 50 anos, essas instituições sofreram avanços significativos tanto na sua estruturação legal como no processo de qualificação de suas estruturas físicas e humanas, qualificando-se em universidades e centros universitários de renome nacional e internacional.

A presente obra traz relatos e reflexões extraídos do III Panorama de Gestão Universitária Catarinense, um evento realizado no dia 06 de maio de 2019, nas dependências da Universidade Regional de Blumenau (FURB), em Blumenau, cujo foco foi estudar a participação das mulheres na gestão da universidade. O evento foi organizado por mestres e alunos doutorandos do programa *stricto sensu* de Ciências Contábeis e Administração da FURB, com a presença da reitora da Universidade Regional de Blumenau (FURB) Márcia Espindola, a reitora do Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE) Rosemari Glatz e a reitora da Universidade do Contestado (UNC) Solange Sprandel da Silva.

A gestão universitária, historicamente marcada pela forte presença masculina, sobretudo no início deste século XXI, vem sofrendo brutal ruptura tecnológica que altera os cenários do ensino e da aprendizagem, mas também tem exigido novas habilidades e novas percepções para a gestão universitária. Nesse sentido sobressaem as habilidades femininas com espaços igualitários nas atividades da educação superior, seja na gestão, nos processos de assessoria pedagógica, na produção de conhecimento e na docência.



Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

As mulheres estão presentes em diversos setores do mercado de trabalho. Há vários estudos mostrando que, ainda, podem encontrar dificuldades, principalmente, no exercício da gerência, como em cargos de alto escalão. Este, busca compreender a percepção das reitoras sobre as mulheres na gestão universitária. Na primeira parte do presente trabalho as reitoras fazem uma apresentação histórica contando um pouco de suas trajetórias de vida e, posteriormente, fazem um interessante diálogo com os estudantes. Nesse diálogo aparecem as dificuldades encontradas na gestão, na carreira, na manutenção das instituições e nos relacionamentos para transformar suas instituições em instrumentos primorosos de desenvolvimento humano, de formação profissional, de serviços comunitários e de produção de conhecimento para a solução dos problemas regionais.

Interessante notar que, nas universidades, há mais mulheres do que homens, tanto no número de estudantes, quanto funcionários ou professores. Apesar disso, na academia (instituições de educação superior) as mulheres não estão livres da desigualdade na ocupação dos cargos administrativos. Vários estudos mostram que o trabalho de gestão das mulheres, na educação superior, ainda se concentra nas coordenações de curso e outras atividades e que, ainda há certa discriminação na aceitação do sexo feminino para ocupação de cargos de alto escalão nas universidades. Todavia, isso vem se modificando gradativamente nos últimos anos.

A segunda parte traz, em seis capítulos, estudos em forma de artigos elaborados pelos estudantes do programa. Os trabalhos mostram como está evoluindo a luta das mulheres pela igualdade no mercado de trabalho e relata, também, a trajetória feminina na liderança do trabalho no ensino superior. Faz importantes reflexões sobre o modelo decisório e o planejamento nas instituições universitárias, analisa o impacto na redução de matrículas nessas instituições do sistema ACADE e sugere perspectivas de futuro.

Sem dúvida, é um importante instrumento que poderá auxiliar na trajetória da reorganização das instituições comunitárias de Santa Catarina, consideradas as públicas





Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

e as públicas não estatais, nesse período de pandemia e de pós pandemia. A abrupta disrupção que se abateu na educação superior com a pandemia, aponta para novos rumos, novas visões, novos modelos de organização e outros cenários de aprendizagem. Vale, pois, uma leitura atenta da obra, facilitada pela leveza da redação e a simplicidade das reflexões.

**Professor Aristides Cimadon**

**Presidente de ACADE e Reitor da Unoesc.**



## **MENSAGEM DO COORDENADOR PPGCC/ FURB**

Que momento. Emocionado pelo convite para escrever algumas linhas sobre o trabalho de uma das minhas Professoras no Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da nossa querida FURB, sobre a Professora Maria José Carvalho de Souza!

Gestora Universitária que foi além das preocupações institucionais. Trabalhou com incessante dedicação na qualificação do ensino na Universidade, com inabaláveis elos no Ensino, Pesquisa e Extensão, que jamais sejam rompidos. Tais preocupações transpassam o ambiente acadêmico e olhou às pessoas, com destaque para o processo ininterrupto de qualificação acadêmica institucional, sem esquecer dos projetos de vida destas pessoas formadoras de opinião do mais alto nível na sociedade.

Organizadora e Coordenadora de temas de pesquisa, além de rodadas de discussões sobre gestão universitária, a Professora Maria José Carvalho de Souza sempre trabalhou com olhares estratégicos na formação dos gestores institucionais, pois é sabido que a gestão de instituições complexas exige estratégias corporativas e pessoal qualificado para implementação, com foco devolutivo à sociedade, ainda que, com forte influência sobre os anseios transformadores no ambiente.

Orientadora de iniciação Científica, Mestrado e Doutorado, pesquisadora premiada nacional e internacionalmente, uma carreira sólida. Lidera uma rede de pesquisa internacional, com destaque no desenvolvimento de pesquisas sobre gestão universitária com evidências no avanço do conhecimento. A Professora Maria José Carvalho de Souza segue desenvolvendo pesquisas e motivando pessoas.

**Professor Dr. Tarcísio Pedro da Silva**

**Coordenador do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis e Administração da FURB (2019/2021)**



Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

## APRESENTAÇÃO

O livro **Panorama Catarinense de Gestão Universitária – Mulheres no Poder** está organizado pelas professoras:

**Maria José Carvalho de Souza**, professora doutora responsável pela disciplina de Gestão Universitária do Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau/FURB, organizadora do evento; e

**Juciele Marta Baldissarelli**, professora na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), mestre e doutoranda em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau/FURB.

Como parte da disciplina de Gestão Universitária, o evento **Panorama Catarinense de Gestão Universitária** reúne, anualmente, reitores de universidades catarinenses que compartilham experiências e trocam informações com os doutorandos no ambiente acadêmico. Nesses momentos, o espaço da sala de aula amplia-se para que pesquisadores, gestores e interessados na gestão universitária aproveitem os conhecimentos compartilhados, tornando-se um momento esperado no curso de doutorado.

A obra é resultado da terceira edição do evento que teve como temática: “**As mulheres no poder**”. Divide-se o livro em duas partes. Assim, a primeira apresenta a transcrição do áudio, no qual há o registro das falas verificadas no evento ocorrido em maio de 2019 nas dependências da FURB, para texto escrito. O momento em foco contou com as professoras **Márcia Espíndola**, reitora da Universidade Regional de Blumenau (FURB); **Rosemari Glatz** reitora do Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE) e; **Solange Sprandel da Silva**, reitora da Universidade do Contestado (UNC) pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais, mais conhecido como sistema ACAFE.

---





Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

A segunda parte traz textos dos doutorandos/participantes da disciplina Gestão Universitária com reflexões e comentários elaborados a partir da literatura da área da Administração Universitária sobre os temas abordados pelas reitoras de universidades presentes ao evento.

O primeiro capítulo, MULHERES DE ONTEM, MULHERES DE HOJE: A LUTA PELA IGUALDADE NO MERCADO DE TRABALHO PERMANECE, de autoria de **Juciele Marta Baldissarelli**, **Denise Maria Sapelli** e **Larissa Kivtko**, apresenta uma reflexão sobre a inserção das mulheres na gestão no contexto universitário, principalmente ressaltando trajetórias, dificuldades e conquistas.

O segundo capítulo, REFLEXÕES SOBRE O MODELO DECISÓRIO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DAS DISCUSSÕES DO III PANORAMA CATARINENSE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA, de autoria de **Douglas Heinz**, traz reflexões sobre algumas questões emergentes no evento, tais como o desafio de adoção de modelos de administração que contemplem diretrizes gerenciais de eficiência e de eficácia com aspectos sociais e com objetivos acadêmicos tradicionais de pesquisa, ensino e formação dos alunos.

No terceiro capítulo, **Márcia Bronnemann**, no texto O IMPACTO NA REDUÇÃO DE MATRÍCULAS DE ADOLESCENTES NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA: LIMITES E DESAFIOS PARA A PRÓXIMA DÉCADA, mostra a mudança do perfil dos estudantes iniciantes do ensino superior brasileiro e algumas estratégias utilizadas para captação de novos alunos.

No quarto capítulo, **Marcio Aparecido Lucio**, com o texto EFICIÊNCIA DAS IES: EM BUSCA DE UM MODELO DE ESTRUTURA, contribui com reflexões a partir das questões formuladas para as reitoras sobre a busca de modelos de estruturas organizacionais mais ágeis, flexíveis e eficientes dentro do ambiente complexo das universidades comunitárias e municipais catarinenses.

---





Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

No capítulo cinco, **Mário César de Ramos**, com o texto COMPETITIVIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EVIDENCIADAS NO III PANORAMA CATARINENSE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA, analisa as estratégias apontadas pelas reitoras para fazer frente ao cenário cada vez mais complexo e competitivo das IES catarinenses.

No sexto e último capítulo, **Rubens de Oliveira D'Agostini**, no texto ESPAÇO DE DIREITO: A TRAJETÓRIA FEMININA NA LIDERANÇA DO ENSINO SUPERIOR, CONCILIANDO TAREFAS E ULTRAPASSANDO BARREIRAS, pontua alguns aspectos relevantes na trajetória das reitoras entrevistadas, mostrando como as atividades são enfrentadas e dinamizadas no cotidiano das gestoras.

A seguir, faz-se importante o registro de alguns agradecimentos:

Aos doutorandos, os responsáveis diretos pela obra, que participaram da disciplina, vivenciaram todo o processo de planejamento e de execução do evento, por aceitaram escrever os capítulos, mesmo estando no momento da elaboração da tese, permanecendo sempre atentos e solícitos.

Às reitoras entrevistadas, que de maneira brilhante, deram seus testemunhos profissionais e pessoais, contribuindo com a trajetória dos futuros gestores e dos demais envolvidos na educação superior.

Ao professor **Aristides Cimadon**, presidente da ACAFE pela redação do prefácio.

Ao professor doutor **Tarcísio Pedro da Silva**, coordenador do Curso de Doutorado e Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau/FURB, pelo apoio constante.

Ao professor Anderson Antônio Mattos Martins, Reitor da Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe-UNIARP, pela oportunidade de publicação desta obra.

**Profa. Dra. Maria José Carvalho de Souza**

**Profa. Ma. Juciele Marta Baldissarelli**





Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

## PARTE I

O presente material foi elaborado a partir de evento do qual participaram três reitoras de universidades pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais, mais conhecida como sistema ACADE. O III Panorama de Gestão Universitária Catarinense foi um evento realizado no dia 6 de maio de 2019, nas dependências da Universidade Regional de Blumenau (FURB), em Blumenau. Participaram do encontro: a reitora da Universidade Regional de Blumenau (FURB) Márcia Espindola, a reitora do Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE) Rosemari Glatz e a reitora da Universidade do Contestado (UNC) Solange Sprandel da Silva.

Na ocasião, o evento foi conduzido por mestres e por alunos doutorandos do curso de Ciências Contábeis e Administração da FURB: Denise Maria Sapelli, Douglas Heinz, Juciele Marta Baldissarelli, Márcia R. Bronnemann, Márcio Aparecido Lucio, Mário César de Ramos, Larissa Kvitko e Rubens de Oliveira D'Agostini. A atividade desenvolveu-se na disciplina de Gestão Universitária, coordenada pela professora doutora Maria José Carvalho de Souza. A sessão que segue logo abaixo é a transcrição do evento, que pode ser consultada no endereço: [https://www.youtube.com/watch?v=eAI\\_00UcG-0&t=1557s](https://www.youtube.com/watch?v=eAI_00UcG-0&t=1557s)

## TRANSCRIÇÃO DO 3ª EDIÇÃO DO PANORAMA CATARINENSE DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

**Data:** 06 de maio de 2019

**Local:** FURB – Blumenau/SC

**Juciele Marta Baldissarelli** – Senhoras e Senhores, boa tarde a todos! Sejam bem-vindos à Universidade Regional de Blumenau. A FURB, por intermédio do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, realiza, neste dia, o estudo Panorama Catarinense da Gestão Universitária, organizado e realizado pelos alunos de doutorado da disciplina de Gestão Universitária sob a supervisão da Professora Doutora Maria José Carvalho de Souza. Esse evento objetiva relacionar a teoria com a prática por meio de troca de experiências com gestores universitários. Desde já, agradecemos o empenho dos organizadores. O III Panorama Catarinense de Gestão Universitária possui a temática: Mulheres no Poder. Entre as 16 instituições de ensino superior que compõem a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), em cinco delas as mulheres são reitoras. Nesta tarde, temos a satisfação de receber algumas delas. Para dar início às atividades, convidamos para ocuparem os seus lugares na sala de visitas:



Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

Magnífica Reitora da Universidade Regional de Blumenau (FURB) Márcia Espindola. Magnífica Reitora do Centro Universitário de Brusque (UNIFEBC) Rosemari Glatz, Magnífica Reitora da Universidade do Contestado (UNC) Solange Sprandel da Silva. Convidamos também a Professora Doutora Maria José Carvalho de Souza, coordenadora do evento. Agradecemos a todos os colaboradores dos diversos setores da universidade, os doutorandos e os professores que contribuíram e prestigiam a realização do III Panorama Catarinense da Gestão Universitária. Agradecemos a presença das demais autoridades não citadas no protocolo. Para darmos início ao evento desta tarde, convidamos a professora Doutora Maria José Carvalho de Souza, idealizadora e organizadora do III Panorama Catarinense da Gestão Universitária, para a sua fala.

**Professora Maria José** - Desde já agradeço às professoras Solange, Márcia e Rose. Agradeço, principalmente, aos meus doutorandos da nossa disciplina, os quais faço questão de nominar: Denise, Juciele, Larissa, Márcio, Lúcio, Mário César, Douglas, Márcia e Rubens. Foram eles que idealizaram o que vamos construir. Em conjunto, desenvolvemos as questões e a organização de como isso acontecerá. Sintam-se à vontade, temos aqui uma dinâmica que a Juciele explicará, mas gostaria de que todos se sentissem à vontade, como se fosse uma aula. Então, fiquem atentos e aproveitem bastante.

**Juciele Marta Baldissarelli** - Agradecemos à professora Maria José. Gostaria de convidar para fazer uso da palavra o professor doutor Tarcísio da Silva, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da FURB.

**Professor Tarcísio da Silva** - Boa tarde. Gostaria de parabenizar a professora Maria José. A senhora e as reitoras, sejam bem-vindas. Esse momento é muito importante ao programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração. Parabenizo, igualmente, os alunos do doutorado. Certamente, é um momento importante e significativo pelo qual estamos passando. Temos um panorama da gestão universitária e, ainda, trabalhar com perspectivas de uma universidade que se constrói ou que se desenvolve em relação à formação do conhecimento frente às necessidades ou aos desafios, permite notarmos haver alguns momentos limitantes tendo em vista ambientes econômicos, políticos e tudo mais. Sintam-se à vontade. Também, ao pessoal que, porventura nos assistem pela transmissão do YouTube, sejam todos bem-vindos a este momento. Parabéns à professora Maria José, nossa professora do programa, e aos alunos envolvidos.

**Juciele Marta Baldissarelli** - Agradecemos ao professor Tarcísio e convidamos o professor Walter Augusto Krauss, diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, para a sua fala.

**Professor Walter Krauss** – Boa tarde! Meus cumprimentos à professora Márcia, nossa reitora, a primeira reitora da universidade. Ao cumprimentar à professora Márcia, estende-se a saudação às demais reitoras: da UNIFEPE, onde já tive prazer de lecionar como professor de graduação de Ciências Contábeis, e da UNC, como professor de Pós-Graduação em controladoria. Cumprimento, igualmente, o professor Tarcísio da Silva, coordenador do programa de Ciências Contábeis, a professora Maria José Carvalho de Souza e, em nome dela, saúdo nosso vice-reitor João Gurgel, aos demais professores e alunos do programa. É o terceiro ano do evento organizado pela professora Maria José. Nos anos anteriores, tínhamos quase somente homens e este ano a senhora fez um evento só com mulheres. Parabéns pela ideia. É muito interessante e é um ano realmente ímpar porque, realmente, não apenas a FURB como as demais instituições também precisam muito discutir sobre quais as alternativas que temos, quais os desafios, quais as possibilidades e tentar chegar a um caminho que seja bom para todas as universidades para podermos continuar sempre com o “pé no chão” e com segurança obrigado.

**Juciele Marta Baldissarelli** - Agradecemos ao professor Walter e convidamos agora a Magnífica Reitora da FURB Márcia Espíndola para sua fala e também para proceder à abertura deste evento.

**Reitora Márcia Espíndola** - Boa tarde a todos e a todas. À professora Maria José, muito obrigada pelo convite. Falei para as reitoras Solange e Rosemari que hoje sou uma convidada aqui também e, como elas, sinto-me convidada deste evento, mas é um grande prazer também me sentir anfitriã, receber as colegas aqui e fazer parte desse time feminino que hoje temos na ACAFE. Acredito que compartilhar não só a gestão feminina, mas as experiências de gestão, é algo muito importantes para nós. A professora completará um mês de gestão e vamos fazer cem dias no dia 11. Então, estamos apenas iniciando. A professora Solange tem mais experiência, assim queremos ouvi-la também. O sistema ACAFE, como um todo, já tem essa dinâmica de compartilhar experiências de gestão e agora, no caminho desses cem dias, tenho visto o quanto é importante realmente essa relação entre as universidades e centros universitários do sistema ACAFE. Temos muitas questões em comum e sozinhos, realmente, não conseguiríamos uma adesão tão grande quanto a esse compartilhamento de ideias e de experiências. Então, muitas vezes, quando temos dúvidas sobre algumas coisas, telefonamos para os outros reitores e reitoras, ou seja, existe já esse compartilhamento. Assim, considero que será uma tarde muito especial, estou com muita expectativa. Dessa forma, declaro aberto o evento. Vamos iniciar o debate.

**Juciele Marta Baldissarelli** - Agradecemos à reitora Márcia. O evento está dividido em dois momentos: no primeiro, teremos a exposição por parte das reitorias para falarem sobre as suas trajetórias pessoais, as trajetórias profissionais, enfim como foi chegar até esse momento. No segundo, os doutorandos farão perguntas às senhoras relacionadas à

disciplina de Gestão Universitária. A professora Maria José conduzirá as suas apresentações.

**Professora Maria José** - Considero interessante que cada uma pudesse compartilhar um pouquinho como foi, quais os cargos que assumiram. Também, se quiserem falar um pouco sobre sua trajetória acadêmica, porque, quando se chega a uma posição como essa, já existe uma certa experiência. E igualmente um pouco a respeito de como vocês conseguem conciliar a vida pessoal e familiar com a função de reitoras.

**Professora Solange Sprandel da Silva** - Boa tarde! Minha saudação especial à Magnífica Reitora Márcia, extensiva a todas as autoridades acadêmicas que nos acompanham nesta tarde. Bem, falar de trajetória pessoal, eu sempre acho difícil. Iniciei como professora num primeiro momento e, a partir daí, estabeleci uma trajetória dentro do município de Concórdia: fui secretária municipal de educação durante a gestão de prefeitos de partidos diferentes. Depois, a minha caminhada foi junto ao Conselho Estadual de Educação. Durante 12 anos, tive a oportunidade de compartilhar os espaços daquele órgão com diferentes autoridades educacionais e, sem sombra de dúvida, uma experiência muito interessante a todos os gestores. Na sequência, fui reitora do centro universitário de São José, na grande Florianópolis, sendo uma etapa vivenciada numa outra instituição de ensino superior com um diferencial muito interessante, pois ali, sendo essencialmente pública, não havia a preocupação com a questão de arrecadação de mensalidade para você manter a instituição. Na sequência, então, como professora da Universidade do Contestado, completei 30 anos de atuação. Iniciei nos cursos de educação porque a minha primeira formação é Pedagogia e, dentro da trajetória educacional, quem é mais antigo como eu, e espero que isso não aconteça mais, num determinado momento da minha carreira dentro do município e dentro daquele momento político, não conseguia nem aula no estado e nem no município. Assim, fui fazer direito. Quando formada, fiz minha OAB, enfim, fui advogar com o marido. Dentro desse circuito, surgiu o convite para ser secretária e, de forma concomitante, assumir as cadeiras de Direito Constitucional e de Legislação Empresarial no curso de Direito no curso de Administração da Universidade do Contestado. Em um belo dia, estou eu num supermercado de Concórdia quando o então Presidente do Conselho curador me encontrou e me fez um desafio: “Por que você não retorna de Florianópolis, volta à Concórdia, e se candidata à reitora da Universidade do Contestado?”. A eleição seria em dezembro e eu, sinceramente, demorei aproximadamente de 75 dias para dar o retorno, por ser uma decisão complexa, ou seja, já tinha um passado dentro de uma de uma gestão universitária e assumir novamente um desafio dessa envergadura exigiu muito mais do que qualquer outra coisa, por exemplo, o apoio do marido. Quem tem um casamento de 35 anos, com três filhos, com três netos, sem dúvida, leva em consideração que toda e qualquer ação precisa ter como base a família, haja vista o ônus e o bônus. O ônus é pesado na nossa vida particular porque realmente exige uma dedicação maior ao trabalhar

basicamente com gestão de pessoas. Todos nós sabemos o quão difícil é a gestão de pessoas ainda mais quando aliada a toda a questão da gestão administrativa. Então, nesse momento, antes de tomar a decisão de participar do processo eleitoral da Universidade do Contestado, o apoio familiar foi fundamental. Naturalmente, toda vez que o meu marido reclama de alguma coisa, eu o lembro de que ele me apoiou [...]. Enfim, dessa forma, participamos do processo eleitoral e eu assumi a Universidade do Contestado em fevereiro de 2014. Fui para a reeleição em 2018 e agora tenho um final de mandato aqui de três anos e meio ainda pela frente. Sem sombra de dúvida, a trajetória pessoal passa muito pelo estudo, pela formação, nós temos que fazer as devidas opções. Em um determinado momento, saí da área da educação pura, fui para a área de Direito. Hoje a área de direito educacional é algo que me encanta e, juntamente com isso, além da formação, ter muito foco naquilo que é profissional e também o apoio familiar. Tudo isso é o grande diferencial que existe para se conseguir fazer um trabalho da melhor maneira possível. Nem tudo é sempre o centro numa gestão. Não existe 100% de sucesso. Existem vários enfrentamentos diários, existem vários resultados diários bons ou não. Então esse é o grande desafio que se impõe em termos de trajetória. A minha vida caminhou dentro dessa logística e hoje estou aqui compartilhando esse momento e a partir daqui então ficaremos à disposição de todos até porque assumir a Universidade do Contestado também é uma questão distinta dentro do processo, ou seja, na primeira instituição, tínhamos um único campus dentro de uma única cidade. A Universidade do Contestado hoje, em termos geográficos, ocupa sete por cento do território catarinense em termos populacionais e quatro por cento significam seis municípios para fazer a gestão onde temos as unidades. Eu moro em Concórdia e a reitoria é em Mafra, são 360 quilômetros. De Mafra a Curitiba, mais 250 quilômetros; se eu for a Canoinhas, estou mais próxima de Mafra, então 56 quilômetros. Dessa maneira, geograficamente, segundo o motorista que nos acompanha, no ano, fiz 80 mil quilômetros. Eu não tinha notado isso, mas ele me colocou a par dessa situação. Assumir a instituição também foi um desafio de deslocamento de viagem muito grande e isso, igualmente, exige até uma estrutura física diferenciada porque haja quilômetro rodado. Essa é a envergadura da Universidade. Além disso, são 17 polos de educação à distância, de Florianópolis à Iporã do Oeste, de São Francisco a Laguna. Nós cruzamos o estado, pois, tanto na educação presencial quanto na educação a distância, o gestor precisa fazer-se presente nas execuções de todas. Também, esse é um exercício mental muito diferenciado. A Fundação Universidade do Contestado se originou de cinco instituições municipais: Caçador, Concórdia, Canoinhas, Mafra, Curitiba. Em 2010, o Ministério Público Estadual determinou a unificação dessas fundações municipais, com essa unificação ocorrida em 2010, uma das instituições, a de Caçador, saiu e formou a Uniarp, que hoje está em Caçador. A partir disso, tivemos alguns desafios que precisavam estar presentes na tomada de decisão quando eu assumi a reitoria, principalmente, participar do processo de: quatro planos de cargos e salários diferenciados para serem administrados, quatro valores de mensalidades diferenciadas, além de algumas heranças que vieram ao longo dos anos sejam em termos

trabalhistas, previdenciários, enfim isso tudo compõe o conjunto da Universidade. O momento em que tomamos a decisão, tanto na primeira quanto na reeleição, foi muito pautado no que estaríamos encontrando como desafio. Mas sem desafio não tem graça vida, cada dia um novo dia e hoje o desafio é poder estar aqui e responder, de forma adequada, aos questionamentos, afinal já tive um mestre oriundo do programa de vocês, que foi um dos meus auditores internos juntamente com a professora Cristina, que também foi auditora interna da minha gestão. Na primeira etapa, o Professor Fernando Ramos, originário daqui, foi um dos autores que nos acompanhou nessa caminhada. Mais tarde, ele foi Controller e hoje é meu colega dentro do Campus de Concórdia. Então, conheço bem qual é o nível de pertinência principalmente dos Contadores, porque eu tenho muito contador trabalhando comigo. É realmente um modo de pensar diferenciado e esse é o grande desafio.

**Professora Maria José** - Obrigada, Professora Solange. Viram como é uma aula? Falei para vocês escutarem. Cada experiência realmente contribui sobremaneira na disciplina. Nela, costumamos trabalhar vários textos nacionais e internacionais sobre a questão da gestão; indo desde o planejamento, estratégia, organização, liderança e mecanismos de controle, mas sempre algo que parece meio imparcial, em que tudo dá certo. Mesmo no mundo da ciência parece que tudo é muito tranquilo. Então, quando escutamos e compartilhamos experiências sobre as trajetórias, sobre como é ter de conciliar essa questão da quilometragem vale muito a pena. A professora Márcia tinha comentado comigo sobre isso. Por isso que eu gosto sempre de realizar esses eventos, essa nossa jornada. Professora Rosemari!

**Professora Rosemari Glatz:** Boa tarde a todos! Professora Maria José, obrigada pelo convite. Professora Márcia, como anfitriã, professora Solange, professor Tarcísio, Walter e todos os demais, obrigada pela presença e também pelo convite. Como já dito aqui, eu assumi a função há menos de um mês, no dia 9 de abril, então ainda estamos “tomando pé”. Tem havido dias de muito trabalho, poucas horas de sono, poucas horas inclusive para me alimentar, mas é um processo que também vai passar. Eu sou da mesma área da qual a maioria de vocês faz parte, ou seja, sou técnica em contabilidade. Fiz administração e depois pós-graduei em auditoria contábil. O mestrado foi em administração nesta casa que nos recebe hoje. Preparei a minha trajetória nesse sentido e enquanto professora atuei principalmente nos cursos de Ciências Contábeis e de Administração; nos últimos anos, na área de administração financeira e orçamento e trabalhei em outros cursos também porque não são só esses dois que trabalham nessa questão. Tive outras atuações também: coordenei curso, fui professora de pós-graduação, mas a minha principal trajetória profissional não foi dentro da universidade, ou melhor, trabalhei durante 38 anos na área pública e desses, inicialmente, em âmbito de município. Eu sou do Alto Vale do Itajaí, nasci em Taió, sou neta, sobrinha e filha de comerciantes. Meus avós imigraram para o Brasil em 1924 e se não fossem as linhas da vida provavelmente eu teria seguido a área

do comércio como minha família, mas as linhas são escritas não por nós, apenas trilhamos por elas. Assim, aos 14 anos então iniciei, como hoje a gente diria, estágio na área de pré-escolar. Trabalhei durante seis anos com os pequenos. Três diretamente com eles e três coordenando a área de pré-escolar na minha cidade de Taió. Fiz concurso e passei para a exatoria estadual na área de arrecadação, onde trabalhei durante cinco anos. Fiz outro concurso e passei pela Receita Federal, onde eu trabalhei mais 27 anos. Então são 38 anos na área pública. Os últimos nove como chefe da agência da Receita Federal em Brusque. Aposentei-me em março do ano passado no dia do meu aniversário. E me aposentei porque eu tinha já vinha trilhando uma outra expectativa durante os nove anos em que estava em Brusque. Quando eu comecei a trabalhar na UNIFEBE, morava aqui em Blumenau, então eu trabalhava na Receita Federal aqui. Meu sonho era seguir carreira como professora também. Isso é uma paixão! Nunca foi pelo dinheiro, mas por um amor de vida, um sonho e então eu conciliava ida de Blumenau para Brusque. Teve tempos em que eu ia quatro vezes por semana. Isso variava conforme a quantidade de disciplinas que assumia e em 2009 fui convidada a assumir a chefia da agência da Receita Federal em Brusque. Assim, mudei-me para lá. A partir daquele momento, comecei a investir no projeto reitoria. Não foi de um dia para o outro. Brusque e região são bem conservadores, são cidades pequenas, provincianas. Lá, para você conseguir chegar a esse cargo não é só “chegar chegando”. Você tem que de fato mostrar serviço e ser conhecida e ser reconhecida pelo grupo, pela comunidade, pela região. Fiz um trabalho bastante completo e de longo prazo me preparei para isso. Dessa forma, a coisa acabou acontecendo naturalmente, mas não foi de um dia para outro. Foram nove anos de trabalho nesse sentido. Nesse ínterim, assumi cargos que as pessoas às vezes preferem não assumir, por exemplo, participei da associação de professores e funcionários durante esses anos todos. Durante quase 10 anos fui desde a área de eventos à tesoureira, vice-presidente presidente, enfim ocupei todos os cargos possíveis, porque também dentro eu precisava fazer esse reconhecimento, precisa me mostrar. Não foi por acaso, foi uma estratégia pensada, foi planejada como quem é da área tem que fazer. Quem estuda administração, que é o meu caso, tem que fazer planejamento, inclusive planejamento de carreira. Assim, planejei a minha aposentadoria, já estava tudo encaminhado, os meus colegas sabiam que isso aconteceria e, claro, que a eleição não seria uma coisa ganha, seria uma consequência. O Fernando Henrique, nosso ex-presidente, já dizia em uma das palestras que eu vi dele: “tem coisas que não é você que escolhe, você é escolhido”. Então, por mais que você se prepare e faça seu planejamento, você ainda precisa do voto. Para nós foi assim que a coisa se encaminhou e caminhou de uma forma que, no final, tivemos chapa única e a coisa estava resolvida antes. O processo não se resolve numa universidade pequena como a nossa, não se resolve ali naqueles dois, três meses. O processo é decidido com antecedência. E essa experiência que tive ao longo desses anos todos tem sido muito útil para o exercício da função, principalmente, eu diria, entre os pares e entre a comunidade, porque eles já sabiam quem eu era, já sabiam o que eles encontrariam e o que poderiam esperar. Sabem que a mão de ferro que está lá não é por acaso, mas no momento era o

que a instituição precisava, ou seja, de um pulso firme, porque nós precisamos acertar as nossas contas, crescer com sustentabilidade. Às vezes temos que dar alguns passos para trás para poder avançar novamente. Então, a situação financeira que encontramos de confortável não tem nada. Foram necessárias dispensas e esperamos que não aconteça mais, porém se precisar ocorrer vai acontecer, pois não temos dinheiro público, somos uma instituição criada por lei, mas mantida com recursos privados. É o dinheiro do nosso aluno e cada vez que pensamos em um comprometimento de receita, pensamos quantas mensalidades estarão impactadas nisso. Embora estejamos numa região muito rica, assim como todo vale é uma região muito rica, nem todos são ricos e temos alunos que se deslocam a pé para economizar o dinheiro do ônibus, que, às vezes, não se alimentam para poder pagar mensalidade. Essa é a nossa realidade e temos que ter muita responsabilidade. Entramos com a proposta bem voltada para a vocação regional. Nesses anos todos eu estudei muito de história, eu sou administradora, mas me dediquei nos últimos anos a estudar muito da história regional, a história da imigração, da ocupação dos vales, publiquei, no ano passado, um livro sobre isso e foi muito importante para entender certas coisas, porque Blumenau, onde eu vivi 17 anos, é tão diferente em alguns aspectos de Brusque. Isso foi muito importante para eu conseguir compreender e respeitar e valorizar essas diferenças. A nossa proposta de gestão tem também essa premissa do vocacional. O que é a nossa região? Tem coisa que funciona aqui que em Brusque não funciona, não vai funcionar. Da mesma forma, a recíproca é verdadeira, ou seja, tem coisa que no oeste, ou seja, que é própria do oeste, não se aplica para nós. Então esse reconhecer-se é muito importante para ter êxito nas suas ações. De forma simples é isso. Eu tenho cinco filhos, concilio também isso tudo da vida pessoal, tenho uma neta, meu filho mais velho tem 33 anos e minha mais nova tem 18. Não é fácil administrar isso tudo, mas eu faço isso a vida inteira, porque me casei muito jovem e acabei fazendo faculdade, pós-graduação e tudo mais já com família. Às vezes me perguntam como é que eu faço. Basicamente é trocar o jaleco. Quando estou com o jaleco de esposa, sou esposa; quando estou com jaleco de mãe, sou mãe; quando entro na universidade; sou professora, acima de tudo professora. Isso assim é muito importante para a nossa saúde emocional e física também conseguir vestir os jalecos e despir-se deles na hora certa, porque se não dá um nó na cabeça e ficamos 24 horas só em cima de uma coisa. Lembrando que a gente sempre é um exemplo. Quem está no cargo como o nosso está num vidro e não temos nada de privado. Isso envolve a família. No meu caso, não é uma coisa difícil, porque os meus filhos já nasceram nesse meio com exposição, então aprenderam que as atitudes deles, o que eles fazem não reflete só neles, mas reflete também na minha vida profissional e pessoal. Da mesma forma, da minha parte com eles. Pessoas públicas nunca têm muita privacidade, pois essa a gente perde. A família também tem que ser preparada nesse sentido, questão de segurança, de onde vai, você não consegue ter uma vida anônima, então isso é uma responsabilidade muito grande para todos, por isso a importância da Solange em ter o apoio da família. Eu também tive o apoio da minha porque deve saber que está no jogo, e vai jogar todo mundo junto e vai se molhar junto. É indissociável.

Daqui a pouco os meus filhos fazem besteira, não podem fazer certas coisas, então isso é muito intenso. Qualquer pessoa que ocupe um cargo dessa natureza, a família tem que pegar junto, porque, caso contrário, não vai dar certo. É basicamente isso, pessoal, depois vocês podem fazer as outras perguntas. Obrigada.

**Professora Márcia Espíndola** - Bom, pessoal, já cumprimentei a todos antes. Sobre a minha trajetória aqui dentro da FURB, acho que ficou bem conhecida durante a campanha, pois foi bastante explorada e falada, mas vou contar um pouco também. Eu sou natural de Otacílio Costa, uma cidade pequena do planalto serrano, a minha mãe é de Santo Amaro da Imperatriz e o meu pai de Ituporanga. Eu sempre cito minha mãe como um exemplo porque veio para uma cidade pequena com 18 anos e foi a primeira professora do município de Otacílio Costa. Quando montaram uma empresa lá, uma multinacional - tratava-se de uma empresa de papel, na época era kraft - os donos foram a Florianópolis buscar as professoras. Assim, a minha mãe foi a primeira professora que iniciou a educação. Depois, vieram outros. O meu pai era técnico de química na empresa. Os dois vieram de fora. Dessa forma, minha mãe sempre valorizou muito os estudos desde pequena, numa época que não era tão comum, dizia para mim e para minha irmã: “Vocês têm que estudar, ser independentes, depois vocês pensam em casar”. Na época, eu queria muito fazer Ciência da Computação e eu tinha um irmão que fazia Engenharia Química aqui na FURB; ele tinha concluído e tinha a ETEVI (Escola Técnica de Ensino Médio) aqui em Blumenau, e ele disse: “Vem morar comigo fazer então já o seu ensino médio aqui na FURB”. Achei ótimo vir para Blumenau já com 15 anos estudar na FURB para fazer ETEVI. Concluir, na época, o curso era muito bom, pois a ETEVI era uma escola técnica mesmo. Havia dois cursos técnicos: processamento de dados e agropecuária. Já saímos com um emprego. Assim eram os cursos, ou seja, praticamente como um tecnólogo hoje. Fui contratada na FURB e eu comecei a trabalhar quando conclui, com 16 anos, o ensino médio, pois na época não tinha concurso e fazíamos a ficha com o Artur. Assim, fui chamada para trabalhar como programadora aqui com 17 anos. Fiz dois anos de computação aqui de Ciência da Computação, mas tinha um sonho de fazer Arquitetura, que não tinha aqui na FURB e ainda não tinha condições de ir para Florianópolis, por isso aguardei. Foi uma decisão difícil também porque quando eu já estava numa carreira de praticamente analista de sistemas, quando eu estava na área de computação, fui fazer arquitetura. Era matutino e eu não poderia continuar nesse cargo. Então, eu não fui trabalhar. Deixei tudo, já estava bem mais qualificada, mas fui trabalhar no setor de laboratório de informática só auxiliando para realizar o sonho de fazer arquitetura mesmo e fui muito feliz com isso. Então me formei aqui também, como arquiteta, depois eu saí para fazer o mestrado e fiquei fora da FURB por dois anos. Fiz o Mestrado em Construção Civil na UFSC, depois retornei e fiz o concurso como professora e comecei como PSPS. Durante esse período, eu tinha uma carga horária menor na FURB e conciliava isso com um escritório de arquitetura com uma colega. Após alguns anos, casei e me tornei mãe aos 36 anos, tenho um filho de 10 anos. Para me dedicar mais a ele, deixei o escritório de

arquitetura e passei a me dedicar mais à FURB, que era do que eu mais gostava, por conta de ter feito parte da história da Universidade. Dessa forma, fui chefe de departamento de arquitetura e ali começamos vários projetos também externos ao atelier, ampliando o curso. Fui também diretora do centro de ciências tecnológicas. Vocês sabem que é o centro mais masculino da FURB e também foi a primeira vez que uma arquiteta foi Diretora daquele centro, que tem oito engenharias, arquitetura e design. Foi um desafio grande e eu sempre brinco, até porque o centro tecnológico fica em outro campus, no campus 2, e arquitetura é o único curso do centro que fica aqui no campus 1. Eu sempre falo que temos um mundo à parte e quando convém pertencemos ao campus 2 ou ao campus 1 ou, até, não pertencemos a nenhum, temos um mundo próprio. O desafio foi maior porque as relações lá eram bem conflituosas. Acho que num primeiro momento também foi um resgate das próprias relações e isso também fez com que a gestão ficasse mais leve e naquele momento conseguimos avançar em várias questões importantes para aquele centro como núcleo comum, de unificação. Eu nunca me preparei para ser reitora, não, nunca! Se me perguntassem se a trajetória que tenho dentro da universidade, se almejava ser reitora, minha resposta seria não. Confesso nunca pensei: ‘Ah! Vou ser reitora da FURB!’, mas acho que a própria trajetória, tudo o que foi acontecendo como quando terminou a gestão em agosto de 2018, poderia ir com para a reeleição do centro tecnológico, mas esse ano já estava se discutindo a eleição para a reitoria e como não teria a reeleição do reitor anterior, o próprio centro começou a discutir a importância de participar das eleições. Assim, eu participava das reuniões para indicar outros professores. Muitos disseram que, pela experiência de gestão que tivemos, achavam importante a minha participação. Então foi nessa construção que tudo foi se desenrolando. Eu e o professor João não tivemos a nossa eleição em chapa única, sendo bem tumultuada, mas é importante mencionar o fato de a gestão ser também todo o grupo que está conosco. Por isso eu e o professor João temos até uma brincadeira: quando terminamos a eleição nós tínhamos um organograma impresso eu falei: “E agora, João?”, porque na eleição nós não prometemos cargos para ninguém e foi muito importante isso, pois pudemos montar, compor a gestão com pessoal técnico. Isso dentro de uma universidade é um privilégio, porque você tem diversos saberes e pessoas que podem auxiliar muito na gestão. Isso tem feito muita diferença para nós, por mais que esta experiência não seja grande, tem a trajetória dentro da universidade. Porém, a gestão universitária é muito maior. Eu o professor João temos uma experiência acadêmica relevante e podemos contar com toda a equipe para compor na gestão, tendo sido isso muito importante. É uma gestão recente, com muitos desafios, muitas questões a serem resolvidas. Temos essa particularidade do Direito Público, ou seja, os nossos servidores têm estabilidade, tudo que é importante para termos uma universidade pública manter isso, mas financiados por recursos privados, constituindo-se em um grande desafio. Na questão familiar, como eu falei, eu tenho um filho de 10 anos e quando surgiu essa questão de ser candidata ou não, a primeira coisa foi reunir a família e conversar. Sentei com meu marido e meu filho e comentei que haveria uma dedicação maior. Eles toparam, sendo os primeiros a aceitarem para somente

depois eu me tornar candidata, pois não tem como você manter a gestão e a relação também familiar sem mútuo apoio. Eu não sou onipresente, quando eu estou aqui eu estou aqui, quando estou em casa eu não olho nem e-mail. Se não colocarmos esses limites, não temos vida familiar. Assim, eu separo bem, tento realmente, a não ser, é claro, caso ocorra algo muito urgente, mas priorizo estar com a família no horário que eu estou com a família e aqui ter essa mesma prioridade.

**Professora Maria José** – Anotei algumas questões. Claro que são experiências diferentes, trajetórias diferentes, mas eu destaquei algumas questões nas falas e eu acho que vai ajudar na construção da nossa conversa. A primeira questão que vocês colocaram se refere à preocupação com o estudo, com a formação, pois não se chega a uma situação dessas se você não tiver uma representatividade profissional, além do apoio familiar. Achei interessante primeiro conversar com a família sobre aceitar ou não, depois pensar na decisão própria. Isso é fundamental em um o projeto pessoal, de certa forma, todas têm um projeto pessoal, o que casa muito com o que a Rosemari comentou. A Márcia também, e mencionou, ainda, que reuniu as características que o grupo considerou como importante: a liderança, ou seja, seus seguidores, seus apoiadores. Outra questão também é da conciliação dos vários papéis da vida. Vocês fazem supermercado ainda? Porque mulher tem isso, ou melhor, você tem que estar aqui, mas a casa tem que estar funcionando, todos os aspectos da casa, deve ir à feira, supermercado, aniversário, assim é conciliar. Isso é interessante e vemos que é possível, é possível conciliar. Referências de vida também. A Márcia colocou muito a questão da mãe, nós temos aqui até o nosso último livro da administração universitária, primeiro capítulo, eu, a Sheilinha e a Ana Carolina escrevemos e falava muito essa questão também da referência pessoal. Nós já fazemos parte de uma geração na qual as nossas mães trabalharam fora. Então, você e muitos dos que estão aqui presentes ou que estão assistindo têm, na sua história de família, a mãe trabalhando fora e sabem que isso é possível. Ao mesmo tempo, temos a questão de romper fronteiras. Todas vocês, de certa forma, romperam fronteiras, o chamado *glass-ceiling*. Algumas instituições privadas levaram 50 anos para romper esse teto de vidro e outras conseguiram fazê-lo um pouco antes. Outra questão muito interessante se refere à fonte da liderança, pois todas vocês estão aqui porque participaram de um processo eleitoral também. Solange? Nós estamos aqui. Até a própria literatura, a literatura da gestão universitária fala que, internacionalmente, quase não se usa mais o termo gestão universitária, mas sim liderança universitária, muito mais forte do que a questão do gerir, ou seja, influenciar pessoas. Muitos aceitam e seguem os projetos que vocês colocam, os desafios que vocês colocam. Vamos então para a segunda etapa, Juciele.

**Juciele Marta Baldissarelli** – A partir de agora, vamos para a segunda etapa para envolver os demais doutorandos. As temáticas de conteúdos que serão apresentadas a partir deste momento fazem parte dos conteúdos socializados entre professores e doutorandos nos encontros da disciplina de gestão universitária. Nosso objetivo é

apresentar o que uma mulher pode fazer de diferente em termos de liderança, não pelo simples fato de ser mulher, mas como gestoras universitárias, ou seja, funções historicamente ocupadas por homens. Sendo assim, queremos conversar, debater, sobre as suas conquistas e esses desafios. Nós passamos para o primeiro questionamento. A primeira pergunta fomos eu, Juciele Marta Baldissarelli, e minha colega de doutorado Larissa Kivtko quem elaboramos: As mulheres são maioria na população brasileira. Há 27 anos, são majoritárias entre os que cursam ensino superior e representam 49% das bolsas do conselho nacional de desenvolvimento científico e tecnológico CNPQ, a principal a agência de fomento à pesquisa no Brasil historicamente. Além disso, as atividades ligadas à educação escolar sempre estiveram relacionadas às mulheres, porém quando se trata de cargos de gestão essa proporção não é a mesma. Visto que vocês fazem parte de uma geração que está iniciando essa quebra de padrões, gostaríamos que contassem um pouco como foram então as trajetórias apesar de já terem sido contadas, mas pediríamos se poderiam comentar se já sofreram algum tipo de preconceito, se constantemente são desafiadas, dentro das instituições que vocês representam, a provarem as suas capacidades pelo simples fato de serem mulheres.

**Professora Maria José** – Agora o negócio vai começar, quem gostaria de começar? Professora Solange? Vocês é quem sabem.

**Professora Solange Sprandel da Silva** – Falando do universo da nossa universidade, hoje 51% do corpo acadêmico é feminino. Essa é a realidade na nossa região. Então somos uma universidade com maioria de mulheres. Sobre a questão de ascensão ao poder, o desafio sempre é duplo, no meu entendimento. Vou me permitir aqui comentar que a primeira dificuldade que eu senti foi quando me candidatei a vereadora. No momento em que pese ter as cotas, essa foi a primeira dificuldade, ou seja, de aprovar justamente dentro do partido a questão de ter uma mulher com a possibilidade de vir a ser eleita. Essa foi a primeira sensação que eu tive de resistência. Isso, também, perdurou durante quatro anos de mandato como vereadora. Depois passaram-se muitos anos sem eu ter vivido isso, até quando eu assumi a gestão da Universidade do Contestado, que é uma região tipicamente patriarcal, tendo como consequência a resistência à figura feminina, tanto que nos dois primeiros anos de mandato, as pessoas, algumas da própria gestão, não chamavam pelo meu nome, me chamavam de ‘ELA’. Então foram dois anos muito interessantes para que eu pudesse fazer uma análise mais ampla do que eu estava vivenciando naquele momento e quando eu chegava em casa e falava com o marido, ele dizia que não podia ser. Mas era. Então são movimentos que existem sim, a gente sente isso, senti muito pesadamente em 2014/ 2015, mas pelo fato de ser mulher e a dúvida, se você toma uma decisão, tem que ser muito firme, porque a primeira questão é: não vai executar. Não vai dar conta, ela só veio para tirar foto, isso foi uma coisa que a gente ouvia muito, ou seja, só veio para tirar fotos. Então ser mulher é um desafio muito grande em alguns locais. Não foi em todos que eu vivi isso, estou sendo bem pontual onde que eu vivenciei, mas existe. Essa

é uma dificuldade também para que as mulheres se coloquem à disposição para assumir cargos, porque exige muito. Além de você ter toda uma estrutura familiar, deve também romper essas barreiras de resistência, pois resistência mesmo propriamente dita. Estamos no século 21, parece impossível, mas é real. Então dentro disso, essa foi a experiência que eu tive. É evidente que houve a reação. Eu sempre digo que quando a gente assume a gestão, a gente tem a seguinte concepção: a instituição, a realidade entre o choque e o encantamento, a reação e o resultado disso tudo. Dentro dessa linha, dentro dos próprios obstáculos que tínhamos, era uma necessidade de fazer essa análise constantemente. Na minha instituição é essa a realidade e a partir daí eu preciso reagir. São vivências e eu acho que essa é uma dificuldade que está intrínseca a alguns determinados locais. Depois que isso tudo aconteceu, é evidente que eu reagi e se vocês quiserem podem imaginar que eu reagi de uma forma muito dura mesmo. Então as coisas andaram nesse formato.

**Professora Maria José** – Não te chamo mais de “Ela”, te chamo de Solange agora, Dra. Solange.

**Professora Rosemari Glatz** - Talvez as mais jovens não, mas as mais maduras aqui deste espaço devem ter vivido algum tipo de resistência também. Lembro que quando estava no ensino médio e comecei a namorar a pessoa que veio a ser meu primeiro marido, teve uma senhora que disse para mim: ‘bom, agora você não precisa mais estudar, já está namorando, vai casar!’. O modelo tradicional de constituir família e tudo mais não precisa mais acontecer, isso não aconteceu comigo porque nunca pensei dessa forma, mas com a maioria das minhas colegas de época foi isso que aconteceu, ou melhor, realmente acabaram, encerraram os estudos no ensino médio, quando muito, e depois constituíram família e assim foi a vida. Então penso que isso tem a ver bastante com meio de onde você vem. Também da família onde você cresceu, eu venho de uma família matriarcal, as mulheres sempre mandaram bastante, sempre trabalharam bastante e sempre estudaram. A minha mãe, se tivesse viva, estaria agora com 80 anos, mas no tempo dela ela já concluiu o ensino fundamental. Coisa muito difícil para aquele tempo, mas ela não foi para o ensino médio como os meus tios porque ela era mulher. Os homens então vieram para Blumenau estudar no antigo Santo Antônio. Acho que isso tem a ver, essa força também vem de casa, porque se tu tens uma família que dá exemplo e diz que tu vais e faz consegues também, já tem mais força natural para quebrar essas barreiras. Então eu penso que a família é meio onde a gente é criado, tendo bastante interferência nisso. Não é somente o sangue. Eu tenho duas filhas de coração também e elas aprenderam da mesma forma que os filhos de sangue, então tem que, independente se é homem ou mulher, fazer da mesma forma, ou seja, os homens também têm que aprender todo o serviço. Isso vale para os dois sexos. Mas eu sempre trabalhei num universo predominantemente masculino. Vocês devem imaginar, na receita federal, a maioria que manda é homem, raramente você tem uma mulher em um posto de comando, isso é muito raro mesmo. Então eu não tenho problema de lidar com isso, mas é uma realidade. Você, às vezes, tem que esquecer o

sexo e encarnar o papel e fazer, independentemente de ser homem ou mulher. Não podemos ficar pensando nas fraquezas que a sociedade às vezes impõe se não a gente não faz o que tem que ser feito. É bem presente que a maioria dos nossos acadêmicos hoje é mulher, mas ainda é uma trajetória bem árdua pela frente para que se conquiste esse papel, mas eu penso que isso está mais dentro da mulher do que do homem talvez. Temos que nos empoderar e ir em frente sem ter ninguém dizendo que impossível. Conseguimos sim, só que deve haver coragem também de assumir os riscos e de se preparar para isso... Tem que ter cabeça. E a cabeça que eu digo assim é a estrutura, realmente psicológica porque não é uma caminhada fácil, mas não é fácil para ninguém. Então tem que dar o primeiro passo. Para os homens eu não acho que seja fácil, penso que passam os mesmos problemas que uma mulher, só que teve um tempo para cá, na história, em que se excluiu a mulher do processo e se cedeu mais espaço para os homens por uma série de questões que não vêm ao caso discutirmos aqui, mas nem sempre foi assim. Acho que cabe a nós também fazer a ocupação desses espaços com a força que isso requer, ônus e bônus, não é só uma nem outra.

**Professora Márcia Espindola** - Eu sempre falo que talvez pela área em que eu atuava, atuo, arquitetura, também é uma área muito feminina, é uma área que hoje, em Santa Catarina, compõe-se 70 % por mulheres. É uma área com a qual já tenho mais familiaridade. Acho que contei para vocês, quando fui conversar na sala de aula que teve agora uma chapa para o CAU, que é o Conselho de Arquitetura e Urbanismo, e elas se obrigaram a fazer uma chapa só de mulheres porque quando foram compor as chapas, os homens colocaram as mulheres todas de suplentes e elas não aceitaram, por isso criaram uma chapa só de mulheres tanto titulares quanto suplentes. Isso causou uma confusão, os homens acharam um absurdo, como que vai ter uma chapa só de mulheres? Mas antes era só de homens e ninguém falava nada. Essa chapa ganhou, mas foi bastante disputado, pois teve três chapas concorrendo. Hoje nós temos a colega a Daniela que é presidente do CAU, é uma professora aqui do curso também e ela sofre bastante pressão também. Tem os outros conselheiros. Cheguei a discutir com colegas aqui dentro do curso de arquitetura, pois alegavam quer era um absurdo uma chapa só de mulheres! Mas se fosse só de homens causaria estranheza? Eu não acho que não. Porque é tão comum, no centro e tecnológico aqui da FURB, é interessante por ser um centro tão masculino, mas já houve várias mulheres diretoras: teve a professora Gisela, professora Clarice, então já era mais comum e o pessoal brincava, perguntavam como é que você se sente sendo dirigido por uma mulher? Me sinto em casa, porque a minha mulher manda em casa também então agora aqui me sinto em casa. Particularmente, assim com todos os colegas que eu convivi talvez aqui o meio universitário acho que lidam com isso mais facilmente. Mas eu me surpreendi um pouco na campanha, pois vieram à tona algumas coisas. Uma que me chamou a atenção é que eu tinha o vice-diretor e muitos pensavam que tudo o que consegui fazer lá quem pensava, o mentor, era ele. No último dia da nossa gestão, ele pediu desculpas no conselho de discente por ter sido ausente, não estar ao meu lado como

deveria. Uma outra questão também que me chama atenção dizia que a FURB precisa agora de uma representação externa e tal e eu acho que fica mais difícil para uma mulher. Eu disse que a FURB já tem o nome dela, só precisamos representá-la; é a FURB que vai ser representada externamente, não é o homem ou a mulher. E eu e o João, até quando a gente começou a campanha, pensamos em não usar a questão: a é uma mulher. É uma mulher porque o que tem que mostrar é competência e qualificação para o cargo e não usamos isso como uma bandeira, a mulher candidata. Só que eu acho que até quando nós nos inscrevemos a nossa chapa foi a primeira e eu acho que motivou também as outras chapas. Todas tinham como vice uma mulher. Acredito que ajudou e surpreendeu também. Pós-eleição, todos que vinham conversar conosco frisavam a questão da mulher, de ser a primeira mulher; de como eu me sentia. Com isso, percebemos também a responsabilidade não só de estar à frente da gestão da universidade, mas de ser a primeira mulher e isso traz uma responsabilidade maior porque a expectativa é grande de como será essa gestão. Hoje carrego essas duas responsabilidades de estar à frente da gestão e de ser a primeira mulher que, com certeza, existe uma expectativa e também de segmentos fora da universidade de mulheres a CIB Mulher e outros que se sentem representados isso é muito importante. Notem!! É uma responsabilidade grande também.

**Professora Maria José** – Eu também fiz aqui, na verdade, levantei mais algumas questões se fosse possível incluir na fala de vocês, não basta ter só a reitora, é preciso que na gestão outros cargos também sejam ocupados por mulheres, para essas terem a possibilidade de dizerem não só é possível, como também é normal - e é até estranho a gente usar essa palavra “normalidade”. Então, a hora que vocês puderem trazer um pouquinho isso, como é que a distribuição foi critério técnico, mas o técnico e mulher, alguma coisa nesse sentido. Não sei se vocês chegaram a fazer uma reflexão sobre isso, até porque no nosso livro a gente traz isso de que a população feminina realmente está estudando mais, com exceção dos cursos mais na área de tecnologia, sistemas computação e engenharias de forma geral. Mas as mulheres são as que mais estudam hoje no Brasil, principalmente no ensino superior. Em contrapartida, grande parte dos docentes ainda são homens, tanto é que a maioria dos pesquisadores, os bolsistas de produtividade, são homens. Nós fizemos uma pesquisa, a Sheilinha também participou, mostrando que as mulheres dizem que não conseguem conciliar tudo. Então nós temos ainda vários “tetos de vidro” para serem rompidos. Outra questão, e com vocês eu fico mais à vontade para mencionar, é a questão do assédio sexual e moral nas instituições de ensino. Sabemos que existe! Também temos que trabalhar a questão da visibilidade da comunidade LGBT. Esses são temas que, apesar de terem estado mais à tona, ainda persistem. É interessante como vocês colocaram o fato de ser mulher chama tanta atenção, então esse papel de representação de possibilidades não é só para a questão das mulheres, mas para outras questões que também se abrem.

**Juciele Marta Baldissarelli** - Passamos para a segunda pergunta. O colega Márcio Lúcio vai proferir a pergunta:

**Doutorando Márcio Aparecido Lucio** – Boa tarde! A maioria das instituições de ensino superior vem recebendo, por parte da sociedade em geral, críticas quanto ao seu processo de gestão, e tem sido pressionada a mudar sua forma de atuação por meio de uma simplificação burocrática, melhoria na comunicação interna e aumento da transparência administrativa. Dito isso, a pergunta é: o que já vem sendo feito e o que mais pode ser feito para que a estrutura organizacional das suas instituições se torne mais ágil, flexível, eficiente e proativa?

**Professora Rosemari Glatz** - eu vou começar agora. Acho que é mais fácil para mim do que para a Márcia responder isso, porque, como eu disse anteriormente, a nossa instituição é mantida com recursos das mensalidades. Temos mais flexibilidade para estar gerindo esse tipo de situação. É importante a composição da equipe gestora, como bem-dito, ninguém gere sozinho. Meu vice-reitor é um homem, um grande parceiro, é para termos esse equilíbrio do masculino e do feminino. Há horas que a gente precisa disso também na gestão. Temos lá a composição meio a meio, professora, mas é por reconhecimento também porque tem que ter capacidade. Cobramos resultado, então tem que corresponder, independentemente de ser homem ou de ser mulher, tem que ser um profissional competente. Então a nossa composição é de 50%, de cada um, vamos dizer assim. É o que o colega colocou. Na verdade, eu diria que é profissionalizar o processo. Se dá para resumir a palavra, seria basicamente isso. Nós estamos fazendo e precisamos fazer uma por uma; questão de sobrevivência. Se deixarmos correr do jeito que está, não sabemos onde vai terminar. Nós estamos revendo todos os processos, exceto o curso de Medicina que iniciou agora. Ele ainda está nascendo, é um bebezinho, mas os demais, todos eles, 100% dos outros 19 cursos de graduação que temos estão sendo revistos para fins de atualização ao momento que o mercado pede. Sabemos que há cursos que não tem mais demanda e a gente tem que ser profissional nesse sentido se não tem demanda não tem por que oferecer, tem que oferecer o que o mercado quer, e não é porque a reitora ou o vice-reitor achou bonitinho tal área então agora vamos colocar o curso. Não funciona. Tem que ter aluno, e esses alunos têm que ter empregabilidade. Um conceito mais amplo da palavra pode ser patrão, pode ser empregado, mas enfim tem que dar resultado. Estamos revendo todos os cursos, precisamos trabalhar com a questão da margem de contribuição porque sabemos que a depender da instituição da força e do peso da sua estrutura organizacional você vai precisar de uma margem de contribuição maior ou menor, mas em torno de 25% pelo menos ou mais de contribuição ela conta que as pessoas às vezes não fazem. O custo de uma instituição não é só a sala de aula, tem toda a máquina que faz essa sala de aula acontecer. É preciso que as pessoas saibam que isso também custa dinheiro e é um processo como um todo. Pretendemos implantar, não existe hoje, mas queremos implantar e disponibilizar os custos para que cada coordenador consiga

enxergar sua planilha de custos e saiba qual é a receita, qual é a despesa e qual é o custo associado. Ele também será chamado à responsabilidade de segurar essa peteca no ar. Não podemos ter somente paixão, temos de usar a razão também. A casa é de todos, todos juntos precisam de comprometimento. Com isso vamos ter que sair da zona de conforto. Estamos usando um processo de decisão coletiva; então muitas decisões envolvem uma grande quantidade de pessoas. Não demais, porque demais também não é produtivo, mas principalmente as cabeças pensantes das respectivas áreas com bastante responsabilidade jurídica. Assim a nossa assessoria jurídica tem estado bastante presente porque ela nos deve dar a guarida necessária enquanto o que é possível e o que não é possível fazer, enfim estamos sim passando por um processo de choque de gestão no sentido de profissionalizar e de minimizar também custos e essa responsabilidade, essa chamada de responsabilidade está envolvendo igualmente os acadêmicos. Não só a gestão, porque eles são parte indispensável do processo. A título de exemplo, durante a nossa campanha, uma demanda bastante grande foi por espaços de convivência, que para nós falta muito, então nós vamos fazê-los, mas vamos fazer juntos, vai ser uma ação. Já chamamos o DCE, já conversamos com os representantes em mais de um momento e vão pensar junto conosco. Talvez o que nós entendemos ser o que eles querem não tem nada a ver. Quem estuda administração deve lembrar daquele desenho da árvore com balanço com o galho cortado no meio, enfim é o que de fato eles precisam e talvez seja bem menos do que a gente esteja pensando. Nós estamos passando por esse momento de reestruturação. É bem importante dizer penso que vemos como a organização e a gestão anterior continua fazendo parte do processo. Fazemos um esforço bem grande nesse sentido. As pessoas da gestão continuam na caminhada conosco em outros cargos. A maioria delas em outros cargos, mas continuam conosco. Não vemos razão de por que um pró-reitor encerrou uma gestão ou por um reitor ter encerrado a gestão agora vamos lá abrir o cofre e tirar o dinheiro que nós não temos para pagar uma indenização a qual não é necessário pagar porque essa pessoa tem uma trajetória de vida muito importante para a organização e pode continuar contribuindo e muito. Se fôssemos hoje demitir todos os pró-reitores e o antigo reitor custaria mais de um milhão. Com um milhão, construímos um ginásio de esportes de que nós precisamos e não tem sentido também estar dispensando essas pessoas. A própria instituição investiu muito nelas ao longo dos anos, em muita formação, foi muito investimento, elas continuam fazendo parte da casa como professores. Tenho um discurso sempre escrito lá na minha sala, para sempre, e acima de tudo, o professor, então a gente está com essa fala de que eu viro professora quando eu terminar meu mandato, eu vou continuar sendo professora e faço questão de que nos cerimoniais os professores sejam chamados como professores, seja, inclusive, ocupando o cargo de secretário de educação que hoje na nossa cidade também é uma professora da casa. Acho que é o empoderamento e a valorização da profissão e isso foi descuidado pela sociedade durante muito tempo. Estamos nesse sentido também, transparência, redução da máquina, gestão, participação, divisão de responsabilidades e respeito com o dinheiro que não é nosso.

**Professora Márcia Espindola** – Rosemari, também vivemos de mensalidade. Somos públicos e sempre é uma gestão muito difícil. A FURB, dentre todas as instituições do sistema ACADE, desde 1995, tornou-se uma autarquia municipal de direito público, mas não recebemos recursos públicos, vivemos de mensalidade. Então temos todas as mazelas do direito público, toda a burocracia de licitações, de concursos públicos, mas também para nós é um grande ganho. Acho que um patrimônio importante como a FURB ser pública é ter a autonomia também administrativa, mas nós não recebemos o recurso público. A nossa administração é mais burocrática do que a de vocês

**Professora Rosemari Glatz** - só esclarecendo que quando eu digo no público é porque eu entendo que é mais difícil, porque eles não podem fazer o que nós estamos fazendo lá.

**Professora Márcia Espindola** - Então, os servidores são concursados com direitos de estabilidade, e você tem uma queda no número de alunos que têm que ser equilibrada. Dentro desse modelo de gestão, quando eu e o professor João começamos a discutir, e é um desejo da FURB e também da comunidade de fazer um planejamento participativo, todos nós sabemos que a nossa estrutura está muito grande para o número de alunos, então nós tivemos a queda no número de alunos, mas temos o mesmo número de servidores técnicos administrativos e docentes. É um equilíbrio muito difícil. Hoje estamos em um processo de planejamento participativo, discutindo com todos os setores para, assim, vir uma reforma administrativa que não tem como deixarmos para outro dia. Conversando com o professor Sequinel, o reitor da Univali, falei que temos o pior dos mundos: o direito público com a receita privada. Ele disse que não, que o pior dos mundos para nós é termos os diretores de centro e os coordenadores de cursos eleitos. Eu disse que não, que hoje temos uma boa relação com os diretores de centro, mas as decisões de gestão não podem ser compartilhadas. Para uma redução no número de carga horária e tal, você tem que estar com os diretores alinhados, mas não são cargos de confiança, pois foram eleitos pelos seus grupos. Assim, a gestão, além disso, é muito mais complexa. Temos uma boa relação com todos os diretores, pois você pode tomar a decisão que você quiser, se não houver adesão pelos centros, pelos cursos, você não consegue fazer nada - e ainda tem o conselho universitário. As suas decisões vão para a câmara de vereadores, então teu orçamento vai para a câmara de vereadores. O que tentamos fazer para desburocratizar mais o processo, e principalmente para diversificar nossa arrecadação - que sempre foi muito focada só na graduação -, o que a gente sempre colocou extremamente importante, é o credenciamento de fundações para fazer a parte administrativa, a oferta de cursos de curta duração, de pós-graduação. A universidade tem que cuidar da parte acadêmica, parte da pesquisa, não precisa cuidar da parte burocrática. Isso ia nos dar um fôlego maior, mas está agora lá na procuradoria da prefeitura parado. Temos de esperar a câmara de vereadores. Assim, a tua própria gestão, o andamento, não depende só da tua mão e é muito mais complexa a transparência, porque sendo público é uma obrigação. Temos todo o portal de transparência, nós temos um controlador interno, temos uma controladoria e

somos auditados pelo TSE, pelo tribunal de contas, então assim a transparência sempre faz parte da gestão, mas vencer a burocracia não depende só de nós e isso é um desafio bem grande.

**Professora Solange Sprandel da Silva** – Somente respondendo à doutora, nós, dentro de toda a estrutura da universidade, temos dez cargos comissionados, digamos assim. São funções gratificadas e desses dez, seis são ocupados por mulheres. Agora rapidamente estava fazendo o cálculo, aqui o critério é técnico. É técnico porque nos permite trabalhar de uma forma mais tranquila. Em relação à questão das minorias, eu mesma fui autora de um parecer no conselho estadual de educação pelo uso do nome social ainda lá em 2005/2006. Então, esse contingente todo é muito bem-vindo dentro da nossa Universidade e a gente consegue transitar com todos com muita tranquilidade e com o potencial de cada um. Acho que esse é o grande diferencial, ou melhor, o conhecimento que essas pessoas trazem dentro do processo é fantástico. Eu fiz o cálculo agora porque eu também... e a reitoria é composta por dois homens, duas mulheres. É esse o seu conjunto até porque de 2014 para 2016, diminuímos as seis funções existentes dentro da reitoria, pois tínhamos a necessidade de ajustes. Em relação à sua questão, doutora, o que nós podemos colocar, eu vou me permitir aqui, é trabalhar dentro de um parâmetro do que já estamos avaliando, então eu sempre digo que quando assumimos um cargo, assumimos ainda com encantamento. O encantamento vem ali com o cargo ainda mais ainda quando dizem magnífica. Mas é o encantamento, depois vem a realidade e com a realidade então você se depara com situações que, por mais que tenha avaliado documentalmente, tenha ouvido as pessoas, enfim, realmente enfrenta situações que não estavam dentro daquela sua visão. Lá em 2014, depois do choque de realidade, a primeira questão que trabalhamos junto ao conselho curador e também ao ministério público estadual, que é o que vela pela fundação, foi a questão de termos auditores internos. Até então nós vínhamos trabalhando normalmente com auditores externos, mas a questão da auditoria externa não chegava exatamente nos pontos que víamos dentro do processo, então nós trabalhamos com auditores internos e esses fizeram aquele trabalho fantástico na área de contabilidade, na área administrativa e na área educacional. Esse é o conjunto de auditores que nós tivemos. Ali foi auditada a questão financeira, RH, compras, a questão da qualidade dos cursos. Auditoria nesse período de 2014 a 2015, que foi até abril de 2015, fez um trabalho fantástico. A auditoria interna foi fundamental para que tivéssemos clareza de exatamente quais os problemas estávamos vivenciando ou passaríamos a fazer a gestão. Auditadas as questões, tínhamos uma conta de 56 milhões para ser quitada e esse foi o grande desafio lá em 2014 e também uma véspera de Natal sem ter tranquilidade, porque estava faltando justamente valor financeiro para férias e décimo. Quem está na gestão sabe o quão doido é você chegar a olhar para o seu caixa que vai fazer. Então aqui eu destaco o papel dos auditores internos porque foram fundamentais na gestão. A partir daí começamos a trabalhar em cima de quais entraves havia dentro da área de recursos humanos, porque nós temos recorrência de ações

trabalhistas, nós temos que pontuá-las, quais são e que ações vamos fazer, o que está acontecendo lá com o nosso setor de compras que está burocrático, tudo muito demorado. Enfim, todas essas etapas foram fundamentais para que pudéssemos fazer a parte que eu considero fundamental: o planejamento estratégico da instituição. Nesse, para cada item levantado pela auditoria interna, passamos a trabalhar metas, ações e ações bem detalhadas para que cada um tivesse noção de exatamente qual é o seu papel para resolver essa situação. Do planejamento estratégico, foi possível trabalharmos a etapa seguinte: o plano de desenvolvimento institucional PDI. O PDI é um instrumento que se faz e de repente é um instrumento que se perde. Saímos do planejamento estratégico para o plano de desenvolvimento institucional, e esse alinhamento entre o planejamento estratégico e o plano de desenvolvimento institucional permitiu fazer com que depois de 2010 a 2014, o primeiro ano da minha gestão, o déficit era em média de 4 milhões. A primeira virada, só conseguimos em 2015. Passamos para 3,8 milhões e de, como que vocês chamam, superávit. Na sequência, 6 milhões e fechamos esse ano com mais de 8 milhões de superávit orçamentário. Fomos trabalhando dentro dessa linha. Esses foram os movimentos resultantes do trabalho que alguém fez, a equipe fez, em conjunto com essa virada que foi a primeira que nós fizemos. A meta seguinte era justamente guardarmos os recursos para décimo e férias. Precisávamos ao longo do ano ter em caixa reservado para que não passássemos mais o sufoco de 2014. E esse é um desafio difícil, porque tínhamos muitos professores com horas administrativas, tínhamos hospedagem, alimentação e deslocamento de uma forma deslumbrante, entre outras coisas. Então foi necessário fazer os cortes realmente na carne, e sempre que a gente mexe no bolso, vocês sabem qual é a reação, a reação é muito difícil, mas se não fosse feito, nós hoje não poderíamos estar fazendo o tema de casa devido que é: você ter um administrativo e financeiro a serviço da academia, pois somente se justifica uma gestão universitária quando o teu setor administrativo trabalha em função do pedagógico e isso nós aprendemos lá na secretaria municipal de educação. É preciso que o teu gestor administrativo pense ensino, pense pesquisa, pense extensão e trabalhe com esse grupo para dar a sustentabilidade necessária um pró-reitor de ensino pesquisa e extensão, ele não deve ter a missão de pensar em como captar recursos, em como ter fluxo de caixa em como o poder comprar livros, em como poder comprar equipamentos, não! Ele precisa pensar a política de ensino, pesquisa e extensão, precisa fazer a articulação dessa tríade e a partir dessa articulação promover o convencimento dos professores para que a diferença da prática ocorra em sala de aula. Não é uma equipe de reitoria que faz a diferença em sala, é aquele professor que acredita na sua instituição, que tem condições de trabalhar e a partir daí então nós também conseguimos, em 2015, no credenciamento da universidade presencial, sair de uma nota 3 para uma nota 4.7 e na educação a distância sair da nota 3 para a nota 4. Isso foi resultado de uma ação administrativa com resultado na parte acadêmica. Assim, esses movimentos dentro da gestão universitária é que fazem com que as coisas aconteçam. Produção científica é um grande desafio, pesquisa, então nós temos um centro paleontológico que faz um universo maravilhoso de pesquisa e muitas publicações internacionais, mas não

bastava somente pesquisa dentro dessa área, nós precisamos estar dentro das áreas estratégicas da região, que é o desenvolvimento da nossa região, a qual é uma região diferenciada, a região do Contestado, pois vai de um extremo ao outro em termos de desenvolvimento regional, pesquisa aplicada, administração, questão de gestão, engenharia. Conseguimos realmente ampliar essa produção científica e no quadriênio passamos de 50% de aumento nessa produção. São resultados que foram possíveis graças a essas ações. Todo o planejamento estratégico veio ao encontro daquilo que estava estabelecido para gestão, e eu penso que a partir do momento que todos os atores, todos os integrantes tenham clareza de qual é o seu papel, qual é a sua função para a qualidade do ensino, para a relevância da pesquisa e para fazer a diferença no entorno social passa exatamente por aquilo que você planejou, executou e teve a ideia de estar sempre olhando, acompanhando para fazer correção de rumo durante o processo de gestão. Não tem como terminar a gestão para começar outra. É todo dia e dentro do planejamento estratégico então vem a parte de comunicação, comunicação interna é um grande desafio, a gente fala A na reitoria, chega B na coordenação de cursos chega C no professor e D lá no acadêmico e a gente sai atrás. Vamos ver onde é que se perdeu. A comunicação é um grande desafio, muito grande, eu acredito que junto com a gestão de pessoas seja realmente o diferencial da gestão e aquilo que a gente sofre diuturnamente para cada vez fazer melhor. A questão de burocracia está muito implícita nos nossos instrumentos. Nós estamos desburocratizando e isso também é ação, ação e reação, a partir das resoluções seja do conselho curador, porque aí, às vezes, ganhamos no voto, uma resoluçãozinha. Essas ações são desafiadoras para você convencer o conselho curador de pessoas que não são da academia de que aquilo é uma necessidade. A questão da transparência! É exatamente na ação que eu tenho que colocar a transparência, assim se o colega recebeu horas para pesquisa, a melhor transparência é publicação, porque não é só de transparência de salário, existe uma transparência que precisa ser maior, precisa ser dominante dentro do processo acadêmico. O desafio é muito grande, extensão. Em um quadriênio, foram 78 mil pessoas atendidas. Isso é maior do que a população de Concórdia. Então como você faz com que esse entorno social de seis municípios sintam a presença da Universidade? A partir do momento que eles sentem essa presença, também as coisas se tornam mais claras. Esses são alguns dados que a gente consegue colocar com tranquilidade, agora os desafios são novos todos os dias.

**Professora Maria José** – O interessante é que nós fizemos as perguntas, mas talvez a Juciele vai ter que fazer um ajuste, pois é um tema que vai levando a outro. Isso é bom, porque a gestão é assim, é integrada, você trabalha com tomada de decisão, vai para o planejamento, para o controle. É assim mesmo.

**Juciele Marta Baldissarelli** – Gostaria de convidar agora a doutoranda Márcia Bronnemann para que proceda ao seu questionamento.

**Doutoranda Márcia Bronnemann** – Boa tarde! Se considerarmos os números fornecidos pelo censo do IBGE e fizermos uma análise, podemos observar que o número de crianças de zero a quatro anos, no Brasil, vem diminuindo a cada ano, ou seja, já temos reflexo na quantidade de adolescentes que fazem parte do ensino superior caindo gradativamente. Assim, qual estratégia a ser utilizada pela sua IES para aumentar suas receitas tendo em vista a quantidade cada vez menor no número de adolescentes, havendo um perfil diferente das gerações anteriores para ingressar nessas instituições?

**Professora Márcia Espíndola** - Mudar um pouco. Eu acho que quando nós começamos a discutir e a ter esse entendimento sobre o número de crianças diminuindo, ou seja, o núcleo familiar vem diminuindo, mesmo assim os jovens hoje estão no ensino médio. Tivemos esses dias os dados do Secretário de Educação dizendo que, dos estudantes do ensino médio da rede estadual de Santa Catarina, apenas 20% deles procuram o ensino superior. É pouco por quê? Porque a nossa base está muito ruim. O ensino básico e o fundamental foram ampliados, mas a qualidade está muito ruim. Isso tem reflexos sim. Não há como nós pensarmos em aumentar o número de estudantes, a arrecadação, se nós não atuarmos também lá na base. Temos os cursos de licenciatura. Mas como é que estão os nossos cursos de licenciatura? Cada vez menos procura. Como está a qualificação dos professores que vão trabalhar lá na base? Eu tive uma conversa semana passada com um professor, um diretor de uma escola particular aqui de Blumenau. Ele disse que recebem currículos de professores. Assim, 40% dos professores fizeram licenciatura a distância e o ensino médio no EJA, ou melhor, já fizeram o ensino médio a distância e depois a graduação também. Conversando com o secretário de educação, hoje eles são obrigados a aceitar mesmo quem está no curso de graduação de Pedagogia a distância, pois já no segundo semestre se pode candidatar como ACT, porque não há professores suficientes, portanto, precisam fazer essa abertura. Dessa forma, a gente consegue ver, que vem lá da base. Hoje temos uma mensalidade que é mais cara que a nossa concorrência para manter o ensino, pesquisa, extensão e muitas vezes nós já acompanhamos pesquisas que, mesmo com bolsa, alguns estudantes têm receio de vir estudar aqui, porque não conseguem acompanhar. Então, qual é a nossa estratégia? Nossa estratégia tem que ser o fortalecimento da base, se não, não é só pelo número de estudantes ou pelo valor da mensalidade, nós não teremos alunos para a graduação. Se nós não colaborarmos com as políticas e as ações de fortalecimento do ensino básico, ensino fundamental. E isso está cada vez mais claro para nós; nós temos colocado isso até com o secretário de educação o sistema ACAFE, que é modelo único de ramificação no estado todo. Todos oferecem cursos de licenciatura com qualidade. Assim, uma boa política para as nossas instituições, para termos alunos no futuro, é colaborar com o sistema de educação com as nossas licenciaturas e no fortalecimento do ensino básico, caso contrário, não teremos alunos. Você pode trabalhar com bolsas, falam que precisamos do financiamento estudantil, o jovem quer estar na faculdade, mas ele tem que ter boa base. Eu vinha lá do centro tecnológico. Temos de dar aula de reforço de matemática básica para que muitos

acadêmicos acompanhem as disciplinas de cálculo. Caso contrário, desistem. A evasão muitas vezes não é só por causa do valor da mensalidade, é por não conseguir acompanhar. Nós temos hoje várias ações de comunicação, de levar a universidade como levamos. O professor Walter falou ontem para que as pessoas vejam o que a universidade está desenvolvendo, que sintam a universidade como sua, mas também temos que pensar lá na base. Para nós, isso está cada vez mais claro.

**Professora Solange Sprandel da Silva** - Eu vejo que a questão é perturbadora, desafiadora, porque, a partir da década de 90, a questão das campanhas das famílias foi muito forte no sentido de você ter realmente uma família equilibrada. Os reflexos estão aí, mas eu vejo duas situações: na primeira, para que você possa fazer a gestão dentro da sua instituição a partir da redução do número de formandos no ensino médio fazem-se necessários reajustes internos administrativos. Realmente, você cortar todo e qualquer supérfluo para que, em não havendo a entrada de alunos em número suficiente você tenha capacidade financeira de se manter dentro do processo com competitividade. Acho que essa é a primeira coisa que você tem que ter clareza, ou seja, diminuiu mil alunos, preciso cortar o equivalente dentro das minhas despesas para que eu possa equacionar. É essa receita, ou custo/receita, eu nunca sei direito os termos dos contadores, até tentei fazer técnico em contabilidade, pois meu pai dizia que nenhum contador ficaria desempregado e eu acho que ele está certo. Mas só fiz o técnico, enfim, esse é um grande exercício e é muito difícil para fazermos. Quando a gente corta cargos dentro da estrutura da reitoria, quando você faz a readequação nas horas administrativas, na logística de deslocamento, alimentação tudo isso tem um revés lá no seu caixa. Essa é a primeira questão. A segunda é, no meu ponto de vista, uma coisa que eu tenho provocado os nossos diretores e pró-reitores, ou melhor, discutir para onde vai a sua universidade. Eu não vou ter mais esse contingente de jovens para ingresso, qual vai ser o meu novo foco? Qual vai ser a minha população que vai estar vindo para a minha instituição? Quais serão os nichos que vou ter dentro da minha universidade? Você sabe que, quando a gente abre a discussão para possíveis reformulações dentro do que se está ofertando, as resistências estão todas postas. Porém eu vejo como uma preocupação a necessidade de uma ação imediata, eficaz no sentido de equilibrar custo/receita, mas acima de tudo é o momento de pensarmos para onde a nossa universidade está indo, qual é a vocação regional, qual é a clientela que eu tenho regional, isso falando em cursos presenciais. Quando a gente fala na modalidade EAD, aí se abre um outro leque de discussão, mas pontualmente existe essa necessidade e precisamos estar atentos, porque todas as instituições têm sofrido isso. A média nossa é de 25% a menos no último ano. É um número significativo. Junto com isso, se eu não tenho esse percentual a menos de ingresso e mais uma evasão, a nossa razão está em torno de 14%. Então você precisa fazer os cálculos e ver o que vai fazer de diferente dentro da sua gestão. É o momento em que as universidades, e eu penso como sistema ACADE, devem repensar os seus nichos de atuação. Não é mais a mesma clientela. Quanto à questão da formação básica, Márcia, a preocupação é constante. O secretário tem

colocado e aí a gente faz uma outra análise, o número de interessados em engenharia, que tem como base a matemática, tem diminuído. Numa pesquisa dentro de casa, uma pesquisa dentro do âmbito da própria universidade, se você olhar o aluno que sai do ensino médio, ele não tem realmente o domínio da matemática. Como que ele vai se encantar por uma engenharia? Não tem, ele não domina. Aí vem a universidade cumprindo o papel que é do estado, ou seja, faz curso de nivelamento de português e de matemática, mas esse não é o nosso papel. O nosso papel é receber um menino e uma menina prontinhos para o ensino superior. Então essa ação com as secretarias municipais ou estadual é algo que se faz necessário, sem sombra de dúvida, mas nós não podemos perder de foco, do meu ponto de vista, que é a minha questão interna. Eu acho que esse é o grande desafio que tem.

**Professora Rosemari Glatz** - Pois é, esse aí é um problemão. Eu até gostaria de devolver a pergunta para vocês, ou seja, o que que vocês fariam? Mas são dados. Santa Catarina, desde o ano 2000, vem registrando ano após ano a queda de natalidade e ao mesmo tempo o aumento da longevidade e talvez esse segundo ponto nos traga uma resposta possível. Na nossa região, já estamos com uma campanha no sentido de trazer o público adulto mais maduro. Alguns dos nossos outdoors, desta campanha de inverno, estão estampando pessoas bem adultas, que já são nossos alunos, alguns são egressos e são referência, mas isso não é suficiente. Isso vai trazer um pouco de público, mas não vai dar conta de pagar a conta como se diz. O problema é muito sério, porque eu posso falar pela nossa experiência recente, ou melhor, fizemos, como eu falei antes, uma série de dispensas. Foi necessário fazer, mas nós já chegamos em um ponto em que nós podemos já tirar todo mundo e ainda vai dar prejuízo. Estou falando da parte administrativa. A nossa nem era tão inchada, porém a gente tirou onde era possível. O problema agora está em sala de aula e durante nosso processo de campanha, passamos em 100 das 110 turmas e foi duro de ver aquelas salas com tão pouquinhos alunos. Salas com 4, 5 alunos 8, 10. Para quem é professor, eu como professora, a menor turma que eu tive ao longo dos meus 22 anos foi com 11 e eu já detestei, porque eu não gosto de trabalhar com pouquinho gente porque a troca fica um pouco comprometida. Para mim, é a dinâmica ideal eu gosto de ter mais gente, mas enfim isso era maioria das turmas. Então acendeu, não foi só a luz amarela, foi a vermelha, roxa, tudo junto, porque o professor falando em gestão e vocês aqui são doutorandos na área, uma sala de aula com 50 alunos, ou com 2, 3, 5 custa o mesmo para a instituição. Quando a gente passa na maioria dos cursos, a maior parte com o número abaixo do ponto de equilíbrio. Isso já mostra que vai estar vermelhão no final do mês. Não é nem vermelhinho, é vermelhão mesmo e esse vermelhão vai se acumulando mês após mês chega num ponto que tu não tens mais de onde tirar e o nível de endividamento da organização vai lá em cima. O crédito começa a ficar escasso, a taxa de juros começa a aumentar porque é risco retorno, e aí? E agora José? Então eu acho que a solução passa, não é uma receita única. Fizemos toda uma engenharia de junção de cursos e aí é uma quebra de paradigmas, pois é muito difícil, a maioria não aceita isso bem, o próprio

docente não está preparado na maior parte das vezes para lidar com turmas diversas. Estamos começando a entrar com o conceito. A disciplina de ética, por exemplo, não pode ser diferente, ética de administração, ética do contador, ética do advogado, ética do psicólogo, ética é ética, ponto. Então a gente vai começar a ter salas da disciplina e não do curso para ter pelo menos uma quantidade 30, 35 alunos por sala. Menos do que isso começa a ser prejuízo na certa. Prejuízo em cima de prejuízo. Não há sustentabilidade nem de médio prazo, quiçá de longo prazo. Isso é como qualquer organização. Então estamos passando por isso já de imediato, não está sendo fácil. É uma engenharia, porque realmente precisa juntar todas as partes para usar o que a tecnologia nos oferece. Para fazer essas junções e não prejudicar o aluno. Já está acontecendo e para o próximo ano já mencionei que estamos revisando todos os cursos e vamos passar por uma linha onde o próprio aluno vai se mais autor da sua trajetória, pois vamos ter as disciplinas comuns que a legislação nos obriga como formação comum, vamos ter as disciplinas comuns dos cursos que também a legislação não obriga, mas nós vamos abrir as janelas de oportunidades em que o aluno possa fazer a sua trilha num percentual da sua formação. Vou falar da área de administração, por exemplo, quando, eu sempre fui professora da 5ª e 6ª fase, o aluno chega e se encontrou mais ou menos, um gosta mais da gestão de pessoas, outro é mais da produção e assim vai. Vamos criar a oportunidade, dentro da lei, dentro do que é possível, para que aquele aluno faça um percentual das suas disciplinas dentro das áreas que mais lhe interessam, muitas vezes, já está empregado, é dono de empresa e tal, então ele pode se aprofundar. Eu sou da área de produção e quero fazer mais produção, posso ir lá em engenharia, posso fazer cálculo, posso fazer outras áreas que ajudem mais. Essa é uma solução que nós estamos buscando, se vai dar certo só o tempo vai dizer, nós estamos fazendo para que dê certo, mas não tem uma resposta própria. Uma outra coisa, principalmente, a FURB e você minha querida Solange, acho que você está um pouco longe para a gente fazer esse acordo aqui, mas eu penso que FURB, UNIVALE e UNIFEFE podem se alinhar para não estar concorrendo entre si com cursos afins. Vou dar um exemplo de uma experiência que não deu certo para nós. Eu sei que o curso de engenharia química aqui tem 50 anos e é considerado uma referência pelo menos nos é colocado assim, ou seja, que o curso de engenharia química da FURB é uma referência muito forte. O nosso curso de engenharia, Professora, não deu certo, o de engenharia química. Nós vamos competir com vocês, são só 40 km lá do centro; de Brusque para Itajaí são 30 para a Univali. Isso com via duplicada, ou seja, 30 minutos de estrada então por que nós vamos competir entre nós? Você faça bem a tua engenharia química e eu vou fazer bem o design de moda que é a nossa área forte, enfim vamos conversar antes, vamos planejar de forma conjunta enquanto associativismo enquanto o sistema ACADE, nós não precisamos concorrer uns com os outros, nós estamos no ponto, professora, que a gente tem que decidir o que fazer porque nós estamos na 5ª fase já do curso de engenharia química e ao todo temos 25 alunos. Só para dar um exemplo. Isso não é insustentável e não deveria nem ter aberto, mas já que está aberto e vamos resolver o problema. Mas ao invés de começar outras iniciativas nesse sentido, pelo menos as três

instituições que estão tão próximas geograficamente e que têm tanto a ver umas com as outras, por que a gente não conversa? Daqui a pouco você foca mais uma área, a gente foca na outra. Somos parceiros nesse processo. Não somos concorrentes. O fato é que nós vamos ter cada vez menos, em que pese, nós vamos ter só 20%. O nosso secretário colocou esse percentual chegando à graduação, porque assim, para esses outros 80% chegarem isso vai demorar muito e não temos tempo até lá para caminhar desse jeito. Então precisamos de medidas urgentes para hoje, ao mesmo tempo, trabalhar as licenciaturas que, na minha opinião, é indispensável. Gente é um pecado que nós estamos fazendo com o nosso país. Eu acho que se cabe uma contribuição social das instituições e realmente investir nas licenciaturas, inclusive investir dinheiro nesse caso, porque tem que fazer, tem que fazer porque se não é um caos o que a gente tem visto nas escolas públicas. É um pecado. A criança passa ali 12 anos no ensino formal obrigatório 1º a 9º mais três anos de ensino médio para chegar e a gente receber o que está recebendo na Universidade. É um pecado. Ela passou 12 anos nos bancos da escola e está sendo entregue. Eu não vejo isso como um problema da escola isso é um problema social para o qual a Universidade pode ter uma contribuição gigante que não dá lucro? Não, de fato, não dá, mas é para investir, então que seja em educação porque conseguiremos fazer uma contribuição efetiva e, talvez, daqui a 20 anos, porque isso não é um processo curto, quem sabe daqui 20 anos a gente consiga ter uma entrada maior, com mais qualidade e que vai implicar menos desistência porque o percentual, o índice de pessoas que entra na graduação e de que conclui vai pela metade mais ou menos no presencial. No EAD, o índice de desistência é de quase 90%. Isso tudo a gente precisa considerar ao planejar a educação e a sustentabilidade de gestão disso. São várias soluções. Temos que pensar para responder em um curto, curtíssimo, médio e longo prazo e no longo prazo nós ainda praticamente vamos formar as pessoas que vão viver essa mudança no longo prazo. Só que o problema é que sim é e está no colo aqui, o que faz essa criança, eu acho que todas as colocações postas aqui têm sentido, se somam e se complementam.

**Professora Maria José** - Só para trazer mais uma outra questão também. Nós temos essa dificuldade do estudante que, quando conseguimos captar, tem toda essa dificuldade pela trajetória e também quando está em sala no processo ensino-aprendizagem. Será que o mais adequado para essa geração, que também é outra questão, como é que a gente vai conseguir manter atento, eu não digo nem aprendendo, atento mesmo para ele poder entrar num processo de aprendizagem? Eu acho interessante que nós temos que começar a pensar em novas formas também, novas formas de currículo, novas formas de processos mais ativos, ou seja, nós temos muitos desafios, não é só captar o aluno, só atrair, mas como manter e até porque o nível de evasão, a gente até discutiu na nossa disciplina, no Brasil, em torno de 40% no presencial, então é uma média nacional altíssima.

**Juciele Marta Baldissarelli** - A próxima pergunta foi formulada pelos colegas Rubens de Oliveira D'Agostini e também pelo doutorando Mário César de Ramos. O Mário então vai fazer a pergunta.

**Doutorando Mário César de Ramos** – Boa tarde a todos. Em nota veiculada no jornal de SC no dia 29 de abril de 2019, aparece um dado sobre uma IES privada da região no qual se afirma o fato de um grupo empresarial que comanda a mesma querer ampliar a sua base de alunos em 50% nos próximos dois anos, sendo que em 2018 a IES alcançou um faturamento de 405 milhões de reais. Dito isso, nossa pergunta, apesar de já ter sido mencionada, a concorrência, como que as IES comunitárias ou públicas estão prevendo movimentações como essa que podem afetar diretamente o seu público alvo? Já existem estratégias para se posicionar com a concorrência cada vez mais acirrada ou seja? Temos concorrência cada vez mais acirrada. As IES privadas têm vantagens frente às públicas e às comunitárias? Como que as comunitárias estão prevendo essas mudanças e de ampliar novamente, já falaram bastante, mas como que estamos tentando realmente buscar essa parceria principalmente no sistema ACAFE.

**Professora Márcia Espíndola** – Ela me perguntou antes quantas tinham aqui em Blumenau. Eu disse já tem 35 instituições, 38? Então já aumentou. Eu acho que desse pouco tempo que estive agora frente à ACAFE, e a ACAFE acho que percebeu é que não devemos ser concorrentes, que temos de nos unir e unidos somos muito mais fortes. Há muitos anos, no sistema ACAFE não tinha concorrência, cada uma dentro de seu município não tinha concorrência, tinha suas políticas, uma inserção comunitária e não tinha concorrência. Até hoje talvez muitas se comportem e eu posso colocar a FURB como se não tivesse concorrência, então até as pessoas entenderem as políticas que realmente temos que trabalhar, porque temos sim concorrência, acho que um legado forte das comunitárias é inserção regional, a inserção local, isso como nós todos nascemos de fundações municipais ainda temos uma inserção regional muito grande, posso falar pela FURB. Até hoje a nossa agenda no início da gestão é muito extensa. Esse resgate regional e todas as entidades querem estar perto da FURB e da região, vendo ainda que o nosso maior patrimônio é a qualidade do nosso ensino presencial. Assim valorizam que ainda é um diferencial e nós temos que explorar isso, mas isso realmente não é o suficiente porque ainda perdemos estudantes e a nossa evasão também porque nós não conseguimos concorrer com valor de muitas mensalidades que são colocadas aí. E uma coisa que nós colocamos quando vamos conversar com as entidades empresariais, aqui com os municípios, é dizendo que somos uma Universidade regional sem fins lucrativos e toda a nossa receita é para desenvolver essa região, pois não existe um dono das instituições, então todas as nossas pesquisas e extensões são para desenvolver essa região. Portanto, temos que ouvir a demanda da comunidade e é isso que nós temos feito bastante também. Como existe essa vontade também dos estudantes aqui da região de estarem aqui na FURB, então eu vou ver qual é a demanda. Vamos diversificar. Nossa receita ficou muito

focada por muito tempo só na graduação e esse é o grande desafio, então se nós temos essas expertises, vamos trabalhar mais os cursos de pós-graduação. A prestação de serviço tem de estar mais inserida em outras formas de arrecadação e talvez isso só consegue fazer quem tem pesquisa e extensão, que são nosso diferencial. Então temos focado nisso. No EAD, a FURB ainda está muito lenta, pois iniciou muito tardiamente. Agora temos o curso de Turismo que foi credenciado, então assim nós temos visto que é importante. O EAD não vai ter uma fonte de receita principal da FURB, não é esse o caminho da FURB, mas se nós usarmos as metodologias de ensino, podemos flexibilizar o ensino. Assim, pensando hoje, como a professora Rosemari falou, também estamos pensando nossos cursos, que o aluno possa trilhar a sua própria formação, e não ter aquele currículo fechado, todas as disciplinas são de administração, todas da contábeis. Porque, hoje o jovem na formação tendo mais flexibilização também é importante. Então, não é só que nós temos colocado nessa questão financeira é importante, mas também pela formação desse novo jovem e acho que temos buscado muito isso principalmente para diversificar nossa arrecadação.

**Professora Rosemari Glatz** - a questão da concorrência é cruel, mas ela está aí e temos que aprender a lidar com ela. É com relação à experiência de EAD, é o novo jovem que está vindo. A professora colocou e a gente percebe que de forma geral o jovem é um usuário, mas ele tem muita dificuldade inclusive de trabalhar um texto em word, esse é o jovem que está chegando para nós e, com raras exceções, não sabe uma planilha de excel. Ele não sabe fazer uso disso para sua profissão, para ganhar dinheiro então a gente tem que ensinar o básico do básico. Muito embora ele vá com os dedinhos ali com uma velocidade fenomenal porque as crianças já nascem hoje em dia dessa forma. Só que elas não... eu sou do tempo no qual tive que fazer datilografia e isso era prova de concurso inclusive, se você fosse usar isso na profissão. Daqui a pouco a gente tem que começar a inserir umas provas de habilidades porque, de fato, usar o que a tecnologia tem a nos oferecer como ferramenta, como diferencial de trabalho, a maioria dos jovens não sabe isso, é fato. Pelo menos os nossos. Então a tecnologia temos que usar a nosso favor agora. O jovem vem realmente para nós disperso e não conseguimos dar aula convencional para ele. Foi o que a professora perguntou. Tem que ser de outro jeito, ele não gosta mais, mas também não dá para generalizar porque se a gente pegar o curso de direito, por exemplo, ele funciona muito bem na aula convencional então não dá para pegar se uma tábua rasa vai ser igual para todo mundo. Acho que sendo da área tem que respeitar suas especificidades. Com relação ao EAD, também tivemos uma experiência de querer entrar. O nosso público, o nosso público não é um público de EAD, o nosso público. O EAD tem que vir junto com tudo aquilo que ele tem de bom e tem que ser inserido porque é bom, é fazer um EAD bem feito. Mas para nós, a experiência de EAD puro não deu certo. Lançamos lá, eu sei que a professora Solange está tendo êxito só que a realidade dela é um pouquinho diferente e ela já colocou no início a distância que ela tem. Então acho que o EAD para as pessoas que têm distância para percorrer, para estudar, é fantástico, se a

gente pegar aqui, vamos pegar só nossa região, estamos em Blumenau hoje. Taió que é a minha cidade tem uma faculdade já, mas até pouco tempo atrás não tinha, então o mais próximo de quem morasse em Santa Cecília, Rio do Campo, Salete era Rio do Sul, então era inviável muitas vezes você andar 100 quilômetros todo dia por estradas tortuosas para conseguir estudar. Para esse aluno que está longe, muitas vezes, o EAD é a única opção que ele tem, só que não é a nossa realidade local, vocês não fazem ideia da resistência dos alunos quanto ao EAD. Foi muita reclamação, mas muita, de a gente sair assim traumatizado do processo de campanha. Os alunos dizerem que não querem e se proporem até a vir no sábado. Esse público não quer, não quer dizer que não tenha público para o EAD, é que esse público que está dentro aqui, ele não quer o EAD, por isso ele vem no presencial, ele escolheu o presencial, então a gente tem que oferecer o presencial com alguma coisa de EAD sim, no bom EAD fazer uso. Nós não conseguimos concorrer com o EAD porque é muito caro, o investimento é altíssimo, é de longo prazo também, nós não temos caixa para isso, a gente não tem de onde tirar para investir nisso, um retorno. Além disso, vamos concorrer com esses grandes no negócio que é deles. Então a nossa decisão, deixa ele fazer o deles e nós vamos fazer o nosso. Não vamos mais bater de frente com eles, deixar que façam e nós vamos caprichar no nosso. Já sabe o que é o nosso público, vamos estar antenados, mas nós já desistimos de querer concorrer com eles. Não querem problema nenhum, amiguinho, amiguinho, ele cuida dos dele e a gente cuida dos nossos aqui. A nossa realidade regional lá é que o empresariado, de forma geral, se puder escolher entre a contratação de um que fez EAD e de um que fez presencial no nosso caso lá, com certeza, absoluta é o presencial. Não posso afirmar que isso seja uma realidade, mas é a nossa. Então a gente tem que se conhecer, conhecer a especificidade regional e trabalhar em cima disso e nós vemos a pós-graduação como um grande diferencial e a valorização do regional, porque esses grandes grupos não têm a nossa cara. Eles vêm com aquele pacote pronto, tem mercado para isso também e para muitas pessoas é a única oportunidade que elas têm, a única opção, mas pensando no regional aqui e trabalhar com a nossa vocação regional é uma das opções fortes que dá certo e a outra na pós-graduação. Nós somos pequenos, mas ao longo dos últimos anos temos investido nisso. Hoje, 15% já dos nossos alunos são de pós-graduação, mas essa pós-graduação que estamos oferecendo buscamos uma pós com plus, vamos dizer assim, um atendimento diferenciado quando possível na sala de aula, diferenciado porque o aluno quando sai da graduação ele quer uma coisa diferente. Buscamos algumas experiências mais práticas. No nível daquilo que somos fortes lá que é o têxtil, nós estamos agora pensando uma pós-graduação, é uma pós que já vai para a 4ª ou 5ª edição, mas assim em parceria com as empresas. Então com aulas práticas nos laboratórios das organizações são diferenciais que essa pessoa do EAD que vem de longe, que não nos conhece, não tem espaço para ele, só que a gente tem que fazer um trabalho bem feito, planejamento e constante realinhamento se não é difícil para competir. Se a gente fizer igual ao deles, aí e não tem jeito, tem que fazer diferente.

**Professora Solange Sprandel da Silva** – Bem, sua questão, eu vejo que 2018 foi o ano da abertura de políticas públicas desenfreados para o EAD na minha opinião. A partir do momento que se abriram em âmbito federal as possibilidades de uma forma tão generosa para a educação a distância isso atingiu exatamente as instituições como as nossas que têm como princípio qualidade. A política pública é o que nós estamos colhendo hoje em relação à concorrência que de uma maneira muito perfeita assumiu o seu espaço, nós assumimos de outra forma. A questão da política pública, eu vejo que é um problema que hoje nós estamos coletando. Quando nós realizamos uma análise mais apurada de quem ocupava os cargos, entendemos por que tanta generosidade e as consequências que nós estamos coletando. A concorrência existe seja no presencial, seja no EAD. Ela está posta, então realmente nós temos que conhecer a concorrência e fazer algumas opções. Em relação à educação a distância, e essa foi uma discussão quente dentro da Universidade do Contestado, foi a questão da oferta da educação a distância no mesmo preço da concorrência e isso dividiu o grupo, porque a grande maioria achava que realmente a universidade tinha que oferecer os cursos a R\$ 59,90. Claro que é uma propaganda enganosa, porque é a partir de R\$ 59,90, mas, também, nenhum de nós denunciou que era propaganda enganosa, vamos fazer mea culpa porque a gente também não veio para frente. Enquanto universidade, fizemos uma opção a educação a distância da Universidade do Contestado a sua produção, a produção de conteúdo vai se dar a partir dos seus profissionais. Essa foi uma decisão lá em 2015. Quantos vieram para frente para produção de conteúdo da educação a distância? Pouquíssimos. Por quê? Porque não têm a habilidade ou o desejo de se desafiar para fazer uma produção de conteúdo, para produzir um vídeo. Não é todo mundo que chega à frente de um canal e ali fica à vontade. Esse foi o nosso desejo. Olha só como as coisas são, o nosso desejo era que a prata da casa produzisse o seu conteúdo, conseguimos produções excelentes, mas conseguimos algumas que não puderam ser utilizadas, passamos a abrir então edital para contratação de professores externos, conseguimos bons e maus como tudo o que é normal e fizemos a opção então de valores diferenciados. A universidade oferece cursos a distância, mas o nosso preço é o diferencial, nós queremos primar pela qualidade da oferta da educação a distância, que ele tenha as mesmas condições do presencial, para isso a gente tem por exemplo o curso de Educação Física que está aberto agora. Tem um módulo que é de competências e de habilidades desportivas e o acadêmico vem para o polo para executar. Procuramos dar o diferencial. Curso de Jornalismo. O curso de Jornalismo tem as oficinas de TV, rádio, produção de jornal, enfim, mídias sociais dentro do próprio polo, Publicidade e Propaganda da mesma forma. Para que ele tenha esse diferencial, ele vai efetuar um pagamento maior. Não é de igual para igual com a concorrência, é você ter um diferencial, agora dividiu a casa. Dividiu a casa porque num primeiro pensamento é nivelar, faz tudo o mesmo preço, mas a gente não tem como fazer com que todo um discurso que iniciou lá em 1970, por uma educação de qualidade dentro da sua região de repente deixasse de ser prioridade. Então são essas as tomadas de decisões e temos que ter. Quando nós constatamos, por exemplo, a questão das licenciaturas. Tem toda uma

grande temática. As licenciaturas a distância, tanto a distância quanto a presencial do meu ponto de vista, o Governo Federal o Governo Estadual deveria adquirir vagas ociosas das instituições comunitárias, vagas ociosas, certo? A partir disso, teríamos fôlego para estar trabalhando dentro das licenciaturas, mas ao mesmo tempo nós também temos mais um pecado enquanto comunitárias. Mês passado, estivemos em Brasília, CNPQ, Presidente do CNPQ não conhecia as comunitárias, fomos na Advocacia Geral da União porque nós precisamos fazer com que o parecer da COJUR, do MEC, o parecer do Ministério da Ciência e Tecnologia sejam iguais em relação às comunitárias porque os deputados, a emenda parlamentar, o Ministério de Ciência e Tecnologia libera para as comunitárias o Ministério da educação não, ou seja durante muitos anos nós ficamos realmente em berço esplêndido sem divulgar exatamente quem nós somos, porque nós somos diferentes, o que nós oferecemos e por que eles precisam acreditar que nós podemos fazer o diferencial. Então existem questões de políticas públicas, questão de mea culpa porque a gente também não veio para frente e questão de tomada de decisão. O EAD da Universidade do Contestado, se você olhar em relação às concorrentes, a gente não tem um milhão de estudantes, mas nós temos mil que têm diferencial em educação a distância, então não vamos andar na mesma velocidade da concorrência, mas talvez de uma forma, pelo menos mais fiel àquilo que um corpo de professores da universidade acredita que é: não perder a qualidade, nem no presencial nem na educação a distância. O que continua encantando qualquer pessoa é a capacidade que o professor tem de fazer o convencimento. Por mais que a gente utilize metodologias ativas, ferramentas, nada substitui aquela pessoa que pode ser o exemplo do seu aluno e esse exemplo passa pela forma de vestir, pela forma de caminhar, pela forma de falar, nada substitui o professor inclusive o professor responsável das disciplinas, o coordenador de curso dos cursos de EAD, nada substitui ele. Eu falo de uma experiência, trabalhei pós EAD, professor responsável de disciplina e até hoje tenho excelentes alunos, que hoje são amigos distribuídos no Brasil todo. É como você faz o encantamento do teu aluno, nada substitui. Nós professores, não sei se todos são, mas nós, num determinado momento, deixamos de nos encantar por nós mesmos. A massa está na nossa mão, qual é o diferencial que nós vamos fazer? Então eu penso que, com concorrência, sem concorrência, a gestão é possível quando você tem o equilíbrio das questões receita, custo, etc., mas o encantamento do professor nada substitui. Os alunos procuram uma referência, o jovem procura uma referência se ele não está dentro de casa, se não é o pai, se não é a mãe, se não é um avô, que seja o professor. Isso é fundamental e eu acredito que quem está aqui como nós é porque gosta da educação e precisamos convencer muitos e muitos a vir e fazer a diferença.

**Juciele Marta Baldissarelli** – Nós, de certa forma, já estamos nos encaminhando para o final do evento, mas, antes disso, temos algumas perguntas que foram encaminhadas via transmissão e o colega, o doutorando Douglas, vai nos falar quais foram os questionamentos.

**Doutorando Douglas Heinz** – Boa tarde, professoras! É pergunta vinda da Internet de Ana Carolina Domingues: diante do contexto social e político atual, vocês acham que a situação da mulher, principalmente da mulher dentro das universidades e na gestão, vai permanecer a mesma?

**Professora Maria José** – Não sei se uma responde ou todas.

**Professora Márcia Espíndola** - Eu acho que, quando você chega num patamar, você tem que avançar. Nós não esperamos que continue a mesma, nós esperamos que avance, então eu acho que esse é um papel também nosso na gestão, ou seja, de incentivar outras mulheres. Como você perguntou antes, aqui na FURB, nós temos praticamente metade homens, metade mulheres como estudantes e também na gestão. Na gestão também nós temos 51% de mulheres e 49% de homens. Com isso, acho que a gente sempre quer que avance e essa representatividade não tem que ser só na Universidade, mas em toda a sociedade. Muitas vezes, agora nesses primeiros meses de gestão, conduzi dez formaturas. Houve formaturas em que eu era a única mulher da mesa. Tem áreas que são mais voltadas ao público masculino, áreas mais para o público feminino, mas isso chama muita atenção e como eu gostaria que tivesse muito mais mulheres ali junto. Acho que nós também somos uma referência e espero que esse cenário mude e eu possa ir a outras mesas, em outras formaturas com muito mais mulheres na gestão dos cursos.

**Juciele Marta Baldissarelli** – Também, gostaríamos de abrir ao público, aos colegas professores. Se alguém desejar fazer algum questionamento, alguma pergunta, fique à vontade.

**Doutoranda Sheila Patrícia Ramos Beckhauser** – Olá, tudo bem? Eu sou a Sheila, doutoranda da FURB no programa de pós-graduação em Ciências Contábeis e Administração. Eu queria perguntar o seguinte: muito se falou aqui da questão da profissionalização na gestão, buscando enfrentar esses novos desafios que hoje vemos. Quando se fala em universidade, também se fala em vantagem competitiva, competitividade e concorrência, em ser melhor em termos de gestão, mas a universidade tem características únicas que em outras organizações não se encontram, por exemplo, a questão da tomada de decisão. A professora Rosemari comentou das decisões tomadas por colegiado. A minha tese versa sobre esse tema, sobre estratégia, tomada de decisão e isso ficou bem evidente. Quanto que as decisões colegiadas atrasam um pouco essa resposta ao que o mercado pede? Como que vocês pretendem enfrentar ou, no caso da professora que já enfrenta isso há algum tempo? Inclusive, antes a professora falou: o EAD dividiu o grupo. São situações com as quais se acabam deparando no dia a dia da gestão, mas que precisam ser enfrentadas também. Como enfrentar isso? Como ser melhor nesse sentido da tomada de decisão coletiva?

**Professora Solange Sprandel da Silva** – A questão do coletivo sempre se dá pelo convencimento. Temos que ter muito argumento, muito número, números, números, convencimento, números, porque vejo que a maioria das instituições, e eu incluo a nossa, é uma questão que eu em considero cultural, mas sim questão do planejamento. Quando a gente é imediatista, não planejou e vai para o colegiado, pois você precisa com pressa daquela decisão, penso que o planejamento da instituição em cima de questões acadêmicas, todas em cima de questões administrativas são fundamentais para que quando você tiver um momento de fazer o convencimento do conselho curador, do conselho universitário, do MP, é necessário que você tenha um arcabouço de conhecimento para fazer com que realmente acreditem. Vejo o planejamento como fundamental e digo isso porque eu sofri antes do planejamento. Hoje nós planejamos e nesse momento temos condições de dizer que são dois anos consecutivos sem nenhum empréstimo, sem nenhum capital de giro, com o caixa já prontinho para quitar tudo o que temos no ano de 2019. Já temos em caixa agora. Já tivemos 2018/2017 por causa do planejamento, então acho fundamental e que assim a gente consegue. Agora não é fácil. O coletivo é um desafio diário.

**Professora Iara Regina dos Santos Parisotto** - Boa tarde, sou a professora Iara, de Estratégia, estou orientando a Sheila e justamente não eu vou remeter a pergunta a ela, porque ela falou de planejamento. Acho que é algo que a gente vem vendo. A Márcia está entrando. Há pouco tempo começou um movimento de estratégia dentro da universidade, mas uma organização privada não trabalha sem estratégia e nós aqui, antes, estávamos falando da questão do planejamento das instituições, por isso eu pergunto. Nós tínhamos uma falta observada de planejamento, mas nós já temos estratégia? Nós podemos dizer isso na universidade ou nós ainda estamos só no planejamento sem ter uma estratégia. Se existe estratégia, essa estratégia está no topo? Porque nós trabalhamos com coletividade e, de fato, é um problema a gente falar de estratégia em organização universitária. Dessa forma, a minha pergunta é nesse sentido, ou seja, nós temos uma estratégia e em função dela fazemos planejamento, ou nós fazemos planejamento e um dia nós vamos fazer uma estratégia? Algumas palavras que foram ditas aqui já me levaram a pensar que em alguns lugares a gente já está caminhando estrategicamente, mas eu não sei se oficialmente como é feito isso em uma organização privada já se está caminhando nesse sentido. Essa é a minha pergunta.

**Professora Solange Sprandel da Silva** – Na questão de estratégia, o primeiro ponto sobre o qual temos que ter clareza enquanto instituição educacional é de realmente nós estarmos fortalecidos e bem colocados dentro do nosso meio. Pela nossa realidade geográfica, precisamos pensar inclusive em IDH diferenciado entre um município e outro. Eu não consigo trabalhar uma única proposta para os seis municípios. Eu tenho o IDH mais alto que é o de Concórdia e o mais baixo que é o de Curitiba. Dentro disso, preciso navegar. Assim a estratégia é posicionamento de mercado, o que nós queremos

ser dentro do nosso mercado. Se eu pegar Mafra, a nossa realidade lá está vinculada à Curitiba, a grande metrópole de Curitiba, então a nossa estratégia naquela região é o fortalecimento na região sul do Paraná. É ali que focamos e a estratégia é adentrarmos no mercado com cursos presenciais de qualidade com o diferencial que vem pela tradição, pela infraestrutura e vocacionado para aquela região. Quando eu venho para Concórdia, tenho que me voltar para o Rio Grande do Sul, porque de um lado tenho a Unoesc de Joaçaba, no outro lado tenho a Unochapecó, com distância de 75 quilômetros. A concorrência existe. Eu preciso me voltar para o Rio Grande do Sul e quando eu pego o Rio Grande do Sul, pego Erechim, Aratiba, Marcelino Ramos, que trazem uma outra realidade. Assim, eu tenho que ir para essa vocação e estrategicamente eu tenho que me posicionar conforme o mercado de determinado Campus sobre o qual esteja focada. As estratégias existem para atingir a nossa missão. É um grande desafio. Você tem toda a razão, o que que nós estamos fazendo agora é avaliar todos os resultados do planejamento estratégico e do PDI, porque estamos trabalhando no planejamento estratégico que vai até 2022. Então avalia, reconduz, elabora nova estratégia e continua. Agora é assim. De maneira geral, a gestão não sei se dá cinco pessoas, não é Cris, o grupo que vem para frente em termos de gestão, o restante é o grupo que está ali contigo apoiando. Eu sempre digo que temos sempre um perigo, ou seja, o grupo que fica o tempo todo dizendo que está tudo certo, tudo lindo, maravilhoso. Esse está prontinho para derrubar no precipício e você precisa exatamente daquele que tem um olhar mais crítico e chega e diz onde vai dar determinada ação, porque você se “antena”. A estratégia é fundamental e de ano para ano muda. Claro que cada estratégia depende da região e também é um segredo de mercado, nem toda estratégia eu posso anunciar porque fico muito vulnerável à concorrência.

**Juciele Marta Baldissarelli** - Nós gostaríamos de agradecer mais uma vez a participação das reitorias bem como da plateia, dos colegas, dos professores que nos prestigiam. Como uma forma de agradecimento, gostaríamos de entregar um brinde a vocês. Por isso, convido o colega doutorando Mário para entregar o brinde à professora Solange.

**Juciele Marta Baldissarelli** – Também o colega Márcio para entregar uma lembrança para a professora Rosemari. Igualmente, quero convidar o doutorando Douglas para entregar uma lembrança para a professora Márcia. Agradecemos, mais uma vez, as nossas convidadas as reitoras: professora Márcia, professora Rosemari e, também, professora Solange pela participação na 3ª Edição do Panorama Catarinense de Gestão Universitária. Agradecemos aos doutorandos pela organização do evento, em especial à professora Maria José, que nos oportunizou esse momento muito rico de aprendizado, de crescimento e de socialização. A nossa gratidão a todos os colegas e os professores que, do mesmo modo, prestigiaram-nos nesta tarde. Um bom finalzinho de tarde para todos nós.

## PARTE II

Após a realização do III Panorama de Gestão Universitária Catarinense, os alunos doutorandos foram convidados pela professora Doutora Maria José a exporem suas reflexões acerca dos temas debatidos, tendo como fundamentação a literatura existente sobre Gestão Universitária. As reflexões, escritas em formato de artigos, seguem na sequência.

## **CAPÍTULO 1: MULHERES DE ONTEM, MULHERES DE HOJE: A LUTA PELA IGUALDADE NO MERCADO DE TRABALHO PERMANECE**

Juciele Marta Baldissarelli<sup>1</sup>

Denise Maria Sapelli<sup>2</sup>

Larissa Kivtko<sup>3</sup>

As mulheres, ao longo dos anos, conquistaram maior espaço na sociedade e no mercado de trabalho. As necessidades e a modernidade lhes deram oportunidades: maior escolaridade, maior profissionalização e independência. Atualmente, presentes nos mais diversos setores da sociedade, ocupando cargos de baixa a alta hierarquia em organizações, são peças fundamentais no que se refere à mão de obra preparada e qualificada de que as organizações necessitam. Muito se fala, contudo, em disparidade entre os homens, principalmente no mercado de trabalho.

Historicamente, a mulher inseriu-se nesse contexto mais tarde se em comparação ao outro sexo, o que acabou por gerar essa diferença. Além disso, considerando a necessidade de complementar a renda familiar, adentrou de maneira igualmente tardia o mercado de trabalho no sentido de assim contribuir com a renda até então advinda apenas do marido. Com isso, vários os fatores contribuíram para que a mulher sofresse certo atraso em sua inserção no ambiente de trabalho.

Para o homem moderno, no entanto, já é bastante natural contar com colegas femininas no ambiente de trabalho, por vezes até mais competentes e estudadas que ele. Portanto, são muitas as oportunidades oferecidas às mulheres. O que se faz necessário é investir na educação de igual maneira para ambos, de modo que cada um se especialize e se dedique conforme seus desejos e suas necessidades, galgando e conquistando patamares que sejam de sua vontade.

No presente evento, por exemplo, discute-se a presença de mulheres em cargos de reitoria. Isso porque têm sido vários os estudos realizados referentes ao tema nos últimos anos. Tendo por intuito conhecer o perfil de algumas dessas reitorias do país, este artigo visa a conhecer sua trajetória, dificuldades, facilidades e conquistas. Esta pesquisa

---

<sup>1</sup> Mestre em Desenvolvimento e Sociedade. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Bolsista do FUMDES/UNIEDU. Caçador/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [jucielemarta\\_baldissarelli@hotmail.com](mailto:jucielemarta_baldissarelli@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Bolsista do FUMDES/UNIEDU. Blumenau/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [denisem.sapelli@gmail.com](mailto:denisem.sapelli@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Florianópolis/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [kvitko.la@hotmail.com](mailto:kvitko.la@hotmail.com)

permite somar informações aos estudos já realizados bem como dar base aos que eventualmente venham a ocorrer sobre o assunto. Esse panorama, certamente, tem apenas a favorecer a discussão sobre o tema e ampliar o entendimento de como se dá inserção da mulher, nesse cargo.

Para entender mais sobre a trajetória feminina dentro desse contexto universitário, formulou-se o seguinte questionamento para discussão entre as participantes: as mulheres são maioria na população brasileira, há 27 anos são majoritárias entre os que cursam ensino superior e representam 49% das bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a principal agência de fomento à pesquisa no Brasil. Historicamente, as atividades ligadas à educação escolar estiveram associadas às mulheres, porém, quando se trata de cargos de gestão, a proporção não é a mesma. Visto vocês estarem incluídas em uma geração que está iniciando essa quebra de padrões, gostaríamos que nos contassem como foram as suas trajetórias. Também, questionamos se já sofreram algum preconceito e se são constantemente desafiadas dentro de suas instituições a provarem suas capacidades pelo simples fato de serem mulheres? As respostas advindas das Magníficas Reitoras trouxeram à tona uma série de nuances e de perspectivas sobre as temáticas em discussão. Uma vez que as mulheres, ao longo de diversas épocas e sociedades, sempre desenvolveram algum tipo de trabalho. Em certo momento, aquelas que se enquadravam nas classes populares atuavam na agricultura, manufatura e comércio (NASCIMENTO, 2016). Enquanto os homens eram os únicos responsáveis pela parte econômica da família, as mulheres eram igualmente responsáveis pelo cuidado dos filhos e da casa. Uma alteração em seus papéis se iniciou quando na Revolução Industrial, na qual as indústrias passaram a absorver a mão de obra feminina (SILVEIRA; FLECK, 2017).

Essa mudança no mercado de trabalho se deu principalmente entre o fim do século XX e nos 15 primeiros anos do XXI dado o preenchimento cada vez maior de vagas no setor produtivo pelas mulheres. Sua presença nos estabelecimentos fabris evidenciou-se entre a primeira e segunda Guerras, nas quais elas precisaram assumir lugares até então ocupados pelos homens agora em frentes de batalhas. Quando as guerras acabaram, as mulheres permaneceram em seus postos, enquanto os homens estavam impossibilitados de retornarem às suas funções nas indústrias. Desde então, a inclusão da mulher no mercado de trabalho se acentuou (ATANÁZIO JÚNIOR *et al.*, 2016).

Dessa maneira, a desigualdade percebida entre homens e mulheres tem se reduzido nos últimos anos, principalmente a partir da década de 70. Vale ressaltar, no entanto, que mesmo com a inserção crescente das mulheres no mercado de trabalho (PEREIRA; LIMA, 2017), o mesmo ainda se mostra engessado no que se refere à igualdade entre ambos os sexos. Isso ocorre por dois motivos: primeiro porque a mulher inseriu-se nesse setor quando a participação do homem no mesmo já estava consolidada e, segundo, devido à evolução tardia de abertura de áreas de atuação e espaços de trabalho (ATANÁZIO JÚNIOR *et al.*, 2016).

A relação de idade e de desigualdade percebida na função da mulher no mercado de trabalho também é ressaltada pela Professora Rosemari, a qual acredita que as mulheres mais maduras, presentes no evento, devem ter vivido algum tipo de resistência. Relembra, inclusive, um caso muito particular vivenciado por ela ao namorar quem seria seu primeiro marido. À época, indicaram que ela não deveria mais estudar, pois estava namorando. Reforçou que isso não acontecera com ela porque nunca pensou dessa forma, mas com a maioria das suas colegas desse período foi isso que aconteceu realmente. As mulheres encerraram os estudos no ensino médio e, quando muito, constituíram família.

Por vezes, essa diferenciação evidencia-se pela divisão entre ambos os sexos no que se refere às atribuições de suas atividades uma vez que algumas funções são tidas ainda como exclusivamente femininas (SIQUEIRA; SAMPARO, 2017). Prova disso é a prevalência de sua ocupação em setores mais precários e desvalorizados – como trabalho doméstico, de limpeza e de cuidadora –, ou ainda nos de serviço, a exemplo do magistério, cabelereira, funcionalismo público e voltados à área da saúde. Em contrapartida, os homens assumem posições de comando. Essa divergência pode ser explicada, em parte, pela escolaridade já que essa interfere na conquista de cargos mais bem qualificados, ao contrário daquela que, quando precária, acaba por manter a mão de obra à margem do mercado de trabalho (PEREIRA; LIMA, 2017). Por outro lado, também a mulher tem ocupado espaços até então dedicados somente aos homens: postos de suma importância e profissões técnicas (SILVEIRA; FLECK, 2017).

Em muitas situações para que as mulheres sejam aceitas no mercado de trabalho, em profissões consideradas de características mais masculina, precisam aprender e desenvolver habilidades consideradas masculinas. Em muitos casos essa é a única maneira de ingresso, permanência e em determinados casos, de ascensão nas organizações. E mesmo em locais com características de profissões femininas, como a de docentes de instituições de ensino superior, elas ainda lidam com dificuldades de ascensão em cargos como coordenação, direção ou chefia. (FREITAS e FREITAS, 2018).

Solange traz à tona o desafio de ser mulher e a relação com cargos de gestão ao responder que: *ser mulher é um desafio muito grande em alguns locais. E essa é uma dificuldade também para que as mulheres se coloquem à disposição para assumir cargos porque exige, além de você ter toda uma estrutura familiar, também romper essas barreiras de resistência. É resistência mesmo, propriamente dita. Estamos no século 21 parece ser impossível, mas é real. Eu sempre digo que quando a gente assume a gestão, a gente tem a seguinte concepção: a instituição, a realidade entre o choque e o encantamento, a reação e o resultado disso tudo.*

Isso pode ser corroborado pela concorrência de igual nível que tem ocorrido entre as mulheres e os homens (PIMENTA, 2019). Essa maior busca pode ser parcialmente explicada devido ao desejo da mulher em se capacitar, aprofundar seus conhecimentos e suas habilidades profissionais. Isso porque a educação e o conhecimento são fatores que contribuem positivamente para ajudar os indivíduos a terem acesso ao mercado de trabalho (SILVEIRA; FLECK, 2017). Sendo assim, o supracitado está de acordo com os

dados do Censo do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) de 2008: 55% dos discentes matriculados no Ensino Superior eram mulheres (CAMPELLO, 2011).

Entretanto, a evolução da diversidade de gênero no ambiente de trabalho está inerte. Essa constatação foi fruto da pesquisa Women in the Workplace 2019 desenvolvida pela McKinsey em parceria com a LeanIn.Org. O resultado dos dados coletados de cerca de 600 empresas participantes, durante cinco anos, deixa claro que mulheres ainda se encontram sub-representadas. Para que essa situação melhore, as empresas precisarão rever a forma como contratam e como geram a promoção dos funcionários de nível inicial e gerencial. De acordo com o Instituto Global McKinsey, se as mulheres desempenhassem o mesmo papel dos homens no mercado, quase US\$ 28 trilhões – ou 26% – poderia ser adicionado ao PIB global antes de 2025.

No que diz respeito à liderança que as mulheres ocupam nas Instituições de Ensino Superior (IES), percebe-se ainda haver desigualdade (CAMPELLO, 2011). Isso porque se sua presença é majoritária na graduação e pós-graduação, em contrapartida a distribuição entre ambos os sexos em relação às áreas de atuação e de posições ocupadas por ambos os sexos ainda é desigual (BARROS; MOURÃO, 2018).

Prova disso evidenciou-se por meio de um levantamento realizado junto ao INEP, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais do Ensino Superior (ANDIFES), Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC), Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP), Associação Nacional dos Centros Universitários (ANACEU) e Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM), do qual foi possível concluir uma pequena participação de reitoras frente aos reitores: dentre as 253 Instituições, 55 eram reitoras (CAMPELLO, 2011).

A reitora Márcia Espíndola ressalta que é papel delas, enquanto gestoras, incentivar o avanço das mulheres em cargos de chefia. Observou que, nos seus primeiros meses de gestão, conduziu 10 formaturas. *Teve formaturas nas quais eu era a única mulher da mesa. Então tem áreas que são mais masculinas, áreas mais femininas, mas isso chama muita atenção. E como eu gostaria de que tivesse muito mais mulheres ali junto... Eu acho que nós também somos uma referência. Espero que esse cenário mude, e que eu possa participar de outras mesas em outras formaturas com muito mais mulheres na gestão dos cursos.*

A fala da Professora Márcia Espíndola é corroborada pela Professora Maria José, que ressalta a importância da representatividade feminina em cargos de gestão para que outras mulheres *tenham a possibilidade de dizer não é impossível, é normal.*

Contudo, esse espaço as mulheres têm conquistado gradativamente, tornando o ambiente de trabalho mais heterogêneo. Isso porque em 2011 eram oito as reitoras dentre as 58 Universidades Federais (CAMPELLO, 2011), enquanto em 2017 o número subiu para 19, nas 63 Instituições de mesmo caráter. Dentre as demais regiões do país, apenas o centro-oeste possuía maioria composta por mulheres: das cinco Universidades Federais,

três eram reitoras, correspondendo a 60%. Sua participação nas regiões nordeste, norte, sudeste e sul eram de, respectivamente, 33,3%, 30%, 26,3% e 18,2% (AMBROSINI, 2017).

Essa disparidade se repetiu inclusive na Universidade Federal de Sergipe (UFS): mesmo representando uma maioria na população do Estado e na própria instituição se em comparação à masculina, as mulheres compunham uma minoria do quadro de funcionários, principalmente no que se refere aos cargos gerenciais (ATANÁZIO JÚNIOR *et al.*, 2016). Uma alteração percebida, nos últimos anos, foi um número elevado dessas atuando em diversos setores das IES, mesmo que a reitoria e a diretoria ainda sejam representadas por uma minoria de mulheres em detrimento de uma maioria de homens ocupando o cargo, independentemente de ser uma instituição pública ou privada (ROCHA, 2018).

O preconceito por ser mulher é algo pouco relatado entre instituições acadêmicas. Prova disso mostrou a partir de um estudo realizado em universidades mineiras – do interior e da capital do Estado – nas quais foram entrevistadas 12 mulheres, sendo elas reitoras, vice-reitoras ou ex-reitoras. Apenas duas delas alegaram ter sofrido alguma discriminação pelo fato de serem mulheres e ocuparem um cargo de gestão (PIMENTA, 2019). Uma pesquisa semelhante realizou-se com outras mulheres em Gama – no Distrito Federal –, pela qual as mesmas, em sua maioria, confirmaram haver apenas às vezes desigualdade entre os homens. Outra parcela confirmou dar-se sempre disparidade entre ambos enquanto uma minoria afirmou que raramente há diferenciação entre os dois (RODRIGUES; SILVA, 2015). Por fim, outra pesquisa apontou que quatro entrevistadas não sofreram preconceito, contudo, três delas afirmaram – com certa subjetividade – ter passado por algum. O estudo considerou três reitoras e uma diretora, pertencentes à universidade – privada e pública – e uma faculdade privada, todas localizadas na região metropolitana de Porto Alegre (ROCHA, 2018).

Mas sobre preconceito, a reitora Professora Solange traz lembranças do seu início na gestão, momento no qual algumas pessoas não a chamavam pelo nome, mas sim pelo pronome Ela. E isso durou cerca de dois anos. Segundo Solange, *são movimentos que existem sim, a gente sente isso, senti muito pesadamente em 2014/ 2015, mas pelo fato de ser mulher, vinha a dúvida. Se você toma uma decisão você tem que ser muito firme na sua decisão, porque a primeira questão é: não vai executar. Não vai dar conta, ela só veio para tirar foto, isso foi uma coisa que a gente ouvia muito, enquanto mulher, só veio para tirar fotos.*

Em outra pesquisa, os resultados foram parecidos: os relatos apontaram que as dificuldades encontradas pelas, até então, reitoras eram referentes às inovações trazidas em sua gestão, não havendo, portanto, discriminação e preconceito por serem mulheres ou pelo cargo que ocupavam, embora apenas uma delas tenha reportado tal situação durante algum momento de sua trajetória acadêmica. Nesse estudo, participaram seis reitoras das regiões norte, sudeste, centro-oeste e nordeste do país, sendo que todas construíram suas carreiras na mesma universidade em que atualmente se encontram. Em

comum, as reitoras apresentaram dedicação e empenho para vencer as adversidades que surgiram (CAMPELLO, 2011).

Para Silveira e Fleck (2017), isso demonstra a busca da mulher moderna pelo reconhecimento pessoal e profissional, pelo qual revela sua capacidade e obtém independência financeira. De fato, as mulheres têm ocupado os mais variados cargos com responsabilidade, capacidade e autoridade. De acordo com Rodrigues e Silva (2015), conciliar as atividades domésticas com o trabalho requer, da mulher, dedicação, disposição, força de vontade e sabedoria para administrar as coisas com qualidade. Embora atualmente também o homem tenha assumido responsabilidades domésticas, não se compara às que a mulher exerce ao ser esposa, mãe e filha, que se divide entre trabalho e sua casa.

Prova disso é que a mulher, geralmente, assume um papel não só de trabalhadora, mas também de doméstica e de criação de seus filhos. A conciliação entre os dois ambientes mostra-se um desafio às mulheres que optaram por ser gestoras, inclusive porque, por vezes, precisa ausentar-se do trabalho para dedicar-se aos filhos, e isso gera um receio de demissão indesejada (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Essa dupla jornada iniciou-se já quando, na Revolução Industrial, as indústrias passaram a contratá-las. Mesmo com seu trabalho, era preciso dedicar-se à sua casa (NASCIMENTO, 2016).

Dessa maneira, é possível perceber como a mulher conquistou maior independência e, por consequência, assumiu maior responsabilidade. Somado às suas obrigações domésticas, as mulheres passaram a ter a necessidade de crescer conforme a demanda do mercado, criar seus filhos com responsabilidade – e acompanhar seu desenvolvimento –, manter-se atualizada em moda, política e sociedade (RODRIGUES; SILVA, 2015).

No que se refere às empresas, por exemplo, as mesmas têm dado preferência à potencialização de resultados por meio das pessoas em vez de considerar seu sexo. Por outro lado, dessas têm se exigido uma flexibilização no sentido de se moldarem à situação ou às mudanças que ocorrem no ambiente empresarial. A Professora Rosemari traz essa visão quando ressalta que *você às vezes tem que esquecer o sexo, vamos dizer assim, e encarnar o papel e fazer independentemente se você for homem ou mulher. Porque, se ficar pensando nas fraquezas que a sociedade às vezes impõe, nós não faremos o que tem que ser feito*. Sendo assim, vêm sendo priorizadas as competências essenciais para atingir os objetivos. Ademais, as organizações requerem profissionais preparados e qualificados, o que leva à pressão e à cobrança por parte da empresa diante das pessoas para que essas mudem seus comportamentos e postura que assumem em suas funções (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Pode-se afirmar que, no Brasil, as mulheres avançaram mais profissionalmente, se em comparação com outros países subdesenvolvidos. Portanto, entende-se que a mulher, seja em sua casa ou no trabalho, exerce algum tipo de trabalho. Independentemente do local, a mulher tem a opção de seguir algo que escolha conforme seus desejos e necessidades (ROCHA, 2018).

Nesse contexto, é possível concluir que as mulheres têm, de fato, conquistado maior espaço no mercado de trabalho, principalmente na reitoria – como foi mostrado neste evento. Embora ainda sejam minoria no cargo, elas têm se mostrado cada vez mais presentes. Por vezes, construindo sua carreira no mesmo local, a tarefa mostra-se um desafio: geralmente é preciso conciliar família, casa e trabalho. Para a mulher, no entanto, trata-se apenas de um dos muitos desafios pelos quais passa diariamente – como pessoa – e, portanto, o investimento em sua carreira mostra-se recompensador. É um dos muitos passos que mostra o quão a mulher tem avançado embora não seja o último, isto é: necessário se faz estar em contínuo aperfeiçoamento, capacitação, estudo e atualização, de modo que assim consiga apresentar um trabalho eficiente e satisfatório. Se dessa maneira ocorrer, os que estão sob sua tutela na universidade indubitavelmente se beneficiarão.

No que diz respeito ao preconceito pelo fato de ser mulher, a maioria delas relata não ter passado por qualquer situação do tipo, embora uma pequena parcela tenha relatado tê-lo vivenciado em algum momento de sua trajetória acadêmica mesmo que de maneira velada e subjetiva. Isso revela a naturalidade dos homens, atualmente, em ter a mulher como colega de trabalho. Além disso, a mulher tem procurado em muito se especializar e estudar, o que lhe confere inúmeras oportunidades e maior presença nos mais diversos setores. É certo que ambos têm características que se completam e, sendo assim, a união dessas permite ampliar a diversidade no ambiente de trabalho, a pluralidade de ideias, o aumento nas possibilidades de resolução de conflitos e propiciar o atendimento dos interesses organizacionais.

Sendo assim, considerando que o mercado é altamente competitivo, é evidente que será acirrado para ambos os sexos conquistar a vaga almejada. O que já tem prevalecido, em alguns locais, é a capacidade do indivíduo, independentemente de seu sexo. Portanto, diante do exposto, é possível concluir que a mulher, cada vez mais presente nesse meio, pode ainda galgar patamares maiores, caso seja de sua vontade: basta aperfeiçoar-se, estudar e atualizar-se, mantendo-se em igual nível com outros concorrentes. Se assim se verificar, será possível acompanhar, gradualmente, um aumento de mulheres em outros setores, até então não tão presentes, e crescer naqueles em que já estão, assumindo posições de suma importância e contribuindo positivamente nos cargos que vier a ocupar.

## REFERÊNCIAS

AMBROSINI, Anelise Bueno. A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das Universidades Federais do Brasil: um estudo quantitativo. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, XVII., 22-24 nov. 2017, Mar del Plata. **Anais eletrônicos...** [Florianópolis: UFSC, 2017]. 12 p. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181013/101\\_00162.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181013/101_00162.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 5 set. 2020.

ATANÁZIO JÚNIOR, Joatã Mathias *et al.* Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe. In: CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, I., [8-9 dez. 2016, Curitiba]. **Anais eletrônicos...** [Curitiba: s.n., 2016]. 10 p. Disponível em: <<http://profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41480.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2020.

BARROS, Suzane Carvalho da Vitória; MOURÃO, Luciana. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, [Belo Horizonte], v. 30, e174090, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/psoc/v30/1807-0310-psoc-30-e174090.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2020.

CAMPELLO, Gabriella Vasconcellos de Araújo. **A construção da carreira de reitoras: um olhar sobre as Universidades Federais**. 2011. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidades Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/524/1/Gabriella%20Vasconcellos%20de%20Araujo%20Campello.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2020.

DE VASCONCELOS, Kátia Elaine et al. A representatividade das mulheres na gestão das universidades. **P2P E INOVAÇÃO**, v. 5, n. 1, p. 120-140, 2018.

FREITAS, Marcia Maria Machado; FREITAS, Wilton. **AS RELAÇÕES DE GÊNERO NOS CARGOS DE GESTÃO DA FACULDADE CEARENSE (FAC)**. 2018.

NASCIMENTO, Sara Diniz. Precarização do trabalho feminino: a realidade das mulheres no mundo do trabalho. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v. 20, n. esp., p. 339-346, nov. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/5985/3623>>. Acesso em: 7 set. 2020.

PEREIRA, André Marcelo Lima; LIMA, Leonice Domingos dos Santos Cintra. A desvalorização da mulher no mercado de trabalho. **Organizações e Sociedade**, Iturama, v. 6, n. 5, p. 133-148, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/277/228>>. Acesso em: 5 set. 2020.

PIMENTA, Pauline Freire. “**Lugar de mulher é na reitoria**”: análise discursivo-crítica das formações identitárias e das relações de poder das mulheres do alto escalão nas IFES mineiras. 2019. 241 f. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) – Faculdade de Letras, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <[https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/30792/1/tese\\_final\\_PaulinePimenta.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/30792/1/tese_final_PaulinePimenta.pdf)>. Acesso em: 8 set. 2020.

ROCHA, Cristina Fogaça. **Experiências**: a mulher na liderança de instituições de educação superior. 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <[http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7655/Cristina%20Foga%C3%A7a%20Rocha\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7655/Cristina%20Foga%C3%A7a%20Rocha_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 5 set. 2020.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração FACIPLAC**, Gama, v. 1, n. 4, p. 1-12, 2015. Disponível em: <<http://roplac.faciplac.edu.br/revistas/index.php/REAF/article/view/77/54>>. Acesso em: 7 set. 2020.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaína Raquel dos Santos. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, maio/ago. 2015. Disponível em: <[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf\\_73](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf_73)>. Acesso em: 7 set. 2020.

SILVEIRA, Josianne Correa; FLECK, Carolina Freddo. **Forte como... uma mulher**: uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho. [2017]. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, [2017]. Disponível em: <<http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/2097/1/Josianne%20Correa%20Silveira.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2020.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; SAMPARO, Ana Julia Fernandes. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, [Ijuí], v. 26, n. 48, p. 287-325, jul.-dez. 2017. Disponível em: <<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/7233>>. Acesso em: 5 set. 2020.

## **CAPÍTULO 2: REFLEXÕES SOBRE O MODELO DECISÓRIO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DAS DISCUSSÕES DO III PANORAMA CATARINENSE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Douglas Heinz<sup>4</sup>

O cenário do ensino superior brasileiro, caracterizado pelo aumento da competitividade, concentração em grandes grupos educacionais e grande volume de valores movimentados, exige, por parte das Instituições de Ensino Superior (IES), um pensamento administrativo consonante às práticas gerenciais modernas (FRANCISCO et al., 2013). Por outro lado, as IES possuem características distintivas quando comparadas a outros tipos de organizações. Consequentemente, o seu planejamento e a sua gestão necessitam de mecanismos adaptados às condições específicas a que estão submetidas (MEYER JR., 2005). O desafio passa a ser a adoção de modelos de administração que contemplem diretrizes gerenciais de eficiência e de eficácia com aspectos sociais e com objetivos acadêmicos tradicionais, de pesquisa, ensino e formação dos alunos, entre outros (AMARANTE, CRUBELLATE, MEYER JUNIOR, 2017). Durante o III Panorama Catarinense da Gestão Universitária, duas questões apresentadas pelo público presente focaram diretamente esse ponto. Uma delas abordou a necessidade de as decisões administrativas passarem por deliberação e por aprovação em órgãos colegiados internos. A outra tratou da concepção e da execução do planejamento estratégico nas instituições.

A pergunta sobre o modelo decisório das IES foi formulada a partir de uma visão pessimista, afirmando que a deliberação nas instâncias colegiadas internas atrasa a resposta ao mercado, ou seja, torna as IES mais lentas e menos voltadas aos negócios do que as organizações típicas de um ambiente concorrencial. Podem-se depreender várias interpretações a partir dessa indagação, iniciando pela constatação de que o modelo colegiado por ser característico das IES é uma evidência dos argumentos de Meyer Jr. (2005) sobre as diferenças existentes entre as IES e outras organizações. Entretanto, o que se pretendem destacar aqui são as implicações positivas e negativas do processo decisório colegiado na gestão das IES.

Para tanto, inicialmente, cabe compreender do que se trata o modelo decisório colegiado. Baldrige (1971) foi um dos pioneiros em teorizar sobre o papel da "comunidade de acadêmicos" ou "colegiado" das IES e, identificando certa ambiguidade no conceito, apresenta diferentes definições de colegiado: a descrição do processo de gestão, a discussão sobre a autoridade profissional e as prescrições utópicas sobre a forma de execução dos processos educacionais. No modelo colegiado, explicam Rizatti e Dobes

---

<sup>4</sup> Mestre. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Docente no Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - Unidavi Rio do Sul/Santa Catarina/Brasil. E-mail: [dh@unidavi.edu.br](mailto:dh@unidavi.edu.br)

(2003), a tomada de decisões se dá por meio do consenso entre os pares, no qual a autoridade é determinada pela competência profissional e contando com a participação dos estudantes, que devem ter representação nos conselhos.

O debate sobre o tema no III Panorama Catarinense da Gestão Universitária teve origem em uma questão que enfatizou a lentidão das decisões quando tomadas coletivamente. Além disso, outros aspectos negativos do modelo colegiado podem ser encontrados na literatura científica, ou melhor, a crítica de que a busca pelo consenso entre os decisores compromete a compreensão de que tal objetivo pode ser alcançado apenas após um longo e desgastante período de conflito, em que muitas vezes o que ocorre é a prevalência de uma grupo sobre o outro e não um alinhamento consensual em torno das mesmas ideias (BALDRIDGE, 1971).

Por outro lado, nas IES, a abordagem colegiada de gestão tende a alcançar objetivos legítimos e nobres, como a liberdade profissional, a formação de um ambiente democrático e a construção de uma educação mais humana, criando universidades mais centradas no ensino (BALDRIDGE, 1971). A qualidade das decisões, a atenção a detalhes que poderiam passar despercebidas e o alinhamento dos interesses dos diversos *stakeholders* presentes em uma universidade parecem ser outros aspectos positivos do modelo decisório colegiado.

Detendo-se à resposta proferida pela reitora Solange, tais argumentos podem ser ampliados. Ao apontar que utiliza a estratégia do convencimento, deixa claro que busca embasar sua posição quando discutida em órgãos colegiados com argumentos e dados. Em suas palavras, "[...] a gente tem que ter muitos argumentos, muitos números". Ora, se a necessidade de discutir de forma coletiva as decisões que precisam ser tomadas leva ao aprofundamento dos argumentos, à coleta e à análise de dados que permitem melhor compreensão acerca do que se está discutindo, e conseqüentemente a uma projeção mais apurada dos resultados das decisões, pode-se perceber haver uma contribuição efetiva para o processo decisório oriunda do modelo colegiado por exigir que os gestores estejam mais preparados ao apresentar propostas e defender os seus pontos de vista.

Sim, o III Panorama Catarinense da Gestão Universitária foi um evento promovido em uma IES comunitária, com a participação de reitoras de outras IES com a mesma característica e que disputam mercado com organizações privadas com fins lucrativos. Assim, a preocupação mercadológica faz sentido e não pode ser negligenciada. Não é o caso, portanto, de criticar os argumentos da pergunta formulada, que são lógicos e corretos, mas sim de apontar que, para além do aspecto mercadológico, há outras demandas que precisam ser observadas e consideradas na tomada de decisões em IES de modo que não parece adequado tratar o sistema colegiado como um "vilão" que precisa ser combatido e derrotado, mas antes como um processo de gestão com defeitos que podem ser corrigidos a fim de contribuir para a administração universitária.

Em relação à segunda pergunta do público, ou seja, sobre estratégia e planejamento em IES, para que ela possa ser compreendida e debatida é necessário, inicialmente, apresentar uma brevíssima contextualização teórica.

A gestão estratégica diz respeito à análise do ambiente interno e externo de uma organização, visando a maximizar o uso de recursos em relação aos seus objetivos (BRACKER, 1980). Sua evolução como campo de estudo compreende uma série de aprimoramentos teóricos, desde as origens, com estudos preocupados com as melhores práticas empresariais, passando pela predominância de conceitos macroeconômicos até alcançar abordagens mais recentes, que voltam a enfatizar aspectos organizacionais internos, como a Visão Baseada em Recursos (RBV), a Visão Baseada em Conhecimento e a Liderança Estratégica (HOSKISSON et al., 1999).

Nesse sentido, uma das perspectivas de maior destaque no campo é a da estratégia enquanto planejamento, sendo a estratégia de negócios entendida como formulação, ficando a implementação a cargo da estrutura e dos processos operacionais de uma organização (BERTERO; VASCONCELOS, BINDER, 2003). Dessa forma, é preciso diferenciar a estratégia enquanto prática de gestão, do planejamento estratégico, uma das perspectivas, ou escolas do pensamento nessa área.

O debate final do III Panorama Catarinense da Gestão Universitária foi provocado por uma indagação que apontava explicitamente essa diferença e instigava a discussão sobre o reconhecimento da separação entre estratégia e planejamento nas IES. Tal pergunta era muito pertinente no âmbito dos debates ocorridos durante o evento já que o planejamento estratégico havia sido citado por todas as debatedoras.

Pode-se perceber, a partir das intervenções das reitoras, que o planejamento estratégico se entende como ferramenta essencial de gestão em suas IES, orientando as ações e as decisões executivas. Tal constatação vem ao encontro do que afirmam Taylor e Machado (2006) quando reconhecem que o planejamento estratégico tem sido considerado uma das práticas de gestão aplicáveis à IES há várias décadas sob o argumento de que ele é um dos fatores-chave para a obtenção de performance institucional superior.

Apesar disso, dois pontos chamam a atenção: primeiro, em nenhum momento há qualquer menção à utilização do planejamento estratégico de forma adaptada ao contexto das IES. Os discursos das reitoras apresentam e tratam da prática como algo consolidado, institucionalizado e aplicado de forma similar ao que aconteceria em qualquer organização. E, segundo, fica nítido o entendimento de que o planejamento é a estratégia, que há uma indissociabilidade entre os dois elementos, o que não corresponde à concepção teórica já destacada. Uma evidência dessa interpretação é a resposta da reitora Solange à pergunta quando enfatiza que "[...] estamos trabalhando no planejamento estratégico que vai até 2022, então avalia, reconduz, elabora nova estratégia e aí continua...". Ou seja, a estratégia e o planejamento estão entrelaçados, sendo inseparáveis.

Durante o evento, outras afirmações realizadas anteriormente, também, apontam na mesma direção, como, por exemplo, a fala da professora Rosemari ao discutir a forte concorrência no setor educacional: "[...] a gente tem que fazer um trabalho bem feito, planejamento e constante realinhamento. Se não é difícil para competir. Se a gente fizer

igual ao deles, aí não tem jeito, tem que fazer diferente". Nitidamente, o planejamento assume o papel da estratégia nessa argumentação.

Possivelmente, tal confusão teórica está na origem de uma das críticas mais contundentes do uso do planejamento estratégico em IES, sintetizada por Meyer Jr., Pascucci e Mangolim (2012) ao afirmarem que a prática da gestão estratégica em universidades tem revelado a existência de um hiato entre planos formais e efetiva execução das estratégias. Para esses autores, uma das explicações são as diferenças existentes entre IES e outras organizações. A partir do que foi observado durante o III Panorama Catarinense da Gestão Universitária, pode-se propor um argumento adicional, o desconhecimento da diferença entre estratégia e planejamento.

## REFERÊNCIAS

AMARANTE, Juliana M.; CRUBELLATE, João M.; MEYER JUNIOR, Victor. Estratégias em Universidade: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, v. 10, n. 1, p. 190-212, 2017.

BALDRIDGE, J. Victor. Models of university governance: bureaucratic, collegial and political. **Stanford Center for Research and Development in Teaching**, 1971.

BERTERO, Carlos O.; VASCONCELOS, Flávio C. de; BINDER, Marcelo P.; Estratégia Empresarial: produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BRACKER, Jeffrey. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

FRANCISCO, Thiago H. A.; COSTA, Alexandre M.; SANTOS, Adalcio M. dos; RAMOS, Alexandre M. As Funções Administrativas e as Práticas Gerenciais na Educação Superior Privada. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 35, p. 95-107, abr. 2013.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; WAN, William P.; YIU, Daphne. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.



Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIM, L. Gestão estratégica: um exame em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. A complexidade do processo decisórios em Universidades. **III Coloquio Internacional Sobre Gestion Universitaria en America del Sur**. Buenos Ayres, Argentina, maio, 2003.

TAYLOR, James; MACHADO, Maria de Lourdes. Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. **Tertiary Education and Management**, v. 12, n. 2, p. 137-160, 2006.

### **CAPÍTULO 3: O IMPACTO NA REDUÇÃO DE MATRÍCULAS DE ADOLESCENTES NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA: LIMITES E DESAFIOS PARA A PRÓXIMA DÉCADA**

Márcia R. Bronnemann<sup>5</sup>

As Instituições de Ensino Superior (IES) são responsáveis pela oferta da educação superior brasileira e, de acordo com a sua natureza jurídica, podem ser públicas ou privadas. As IES privadas podem também ser comunitárias, confessionais, ou filantrópicas nos termos da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (Brasil, 1996). Podem ainda ser credenciadas como faculdades, centros universitários ou mesmo universidades (BRASIL, 2017). Partindo-se dessa complexidade, torna-se necessário haver em seus gestores muita criatividade na formulação dos modelos e das estratégias de gestão para lidar com as ambiguidades e as incertezas existentes nessas organizações (MEYER, MEYER JUNIOR, 2004), tendo como uma de suas premissas a captação e o aumento no número de estudantes para os ingressos semestrais em suas IES. Assim, a partir dessa necessidade, durante o III Panorama Catarinense da Gestão Universitária, questionou-se acerca das ações a serem realizadas pelas equipes de gestão universitária de cada IES uma vez que a diminuição do número de adolescentes está evidenciada pelo Censo de 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no país. Buscou-se, assim, vislumbrar ideias que pudessem proporcionar outras possibilidades para as IES envolvidas, reforçando que essas IES centradas no conhecimento possuem seu trabalho realizado por profissionais especializados, pois exige-se que as técnicas de gestão sejam adequadas ao contexto dinâmico, pois caso contrário a eficácia de suas ações acabaria sendo ameaçada (MEYER, MEYER JUNIOR, 2004). Desse modo, tem-se, na Avaliação da Educação Superior do SINAES, um elemento balizador do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional das IES, fornecendo indicadores que apontam os possíveis caminhos a serem seguidos. Coube às Reitoras convidadas esclarecerem quais as suas orientações para a resolução desse problema.

Para melhor entender como conduzir essas soluções, torna-se importante entender a trajetória das IES no contexto brasileiro, que se inicia com base nos modelos europeus com influência da Igreja Católica e do Estado, atuando de forma inicial eletizada em relação aos estudantes que poderiam frequentá-las. Porém, com a LDBEN (1997) houve uma expansão do ensino superior privado com fins lucrativos e, assim, a partir da concorrência identificada houve uma diminuição no valor médio das mensalidades. Também, influenciaram nessa expansão os programas ProUni (Programa Universidade

---

<sup>5</sup> Mestre. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Docente na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Blumenau/Santa Catarina/Brasil. E-mail: [broneman@gmail.com](mailto:broneman@gmail.com)

para todos) e FIES (Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior), facilitando o acesso à população de baixa renda além de sua permanência no ensino superior. Dessa forma, houve um aumento significativo no ingresso de alunos junto às IES. Todavia, um fator chamou a atenção em 2015: o ingresso de estudantes foi menor que em 2014 em função da crise econômica e das mudanças na política do FIES, restringindo o acesso a novos contratos. Isso tudo acabou evidenciando a influência do ensino privado no número de matrículas. (BOTTONI et al., 2013; CHARLES, 2005; CUNHA, 2011; MAGALHÃES, 2006).

Com o aumento da concorrência, houve, também, a diminuição no valor das mensalidades do setor privado, possibilitando o ingresso de alunos oriundos de classes menos favorecidas (HOPER, 2015). Já na década de 2000/2010 houve, por parte do governo, um esforço para democratizar o acesso ao Ensino Superior por intermédio do ProUni, cotas sociais e raciais, ampliação do FIES e o SISU (Sistema de Seleção Unificada), possibilitando ao estudante de um estado cursar o ensino superior em outro (GOMES, et al, 2018).

Atualmente, com mais de duas mil IES privadas no país, observa-se que as quantidades de Universidades e de Institutos Federais apresentam uma estabilidade, enquanto os Centros Universitário e as Faculdades mostram uma tendência ao crescimento. Entretanto, observa-se a participação das Instituições Universitárias (Universidades e Centros Universitários) com 15,1% do número total de IES no Brasil em 2016, enquanto as Instituições não universitárias representam 84,9%, na qual destacam-se as Faculdades com 83,2%, trazendo assim um novo cenário à educação no país (GOMES, et al., 2018).

Ainda na concepção da organização administrativa, convém destacar que as Instituições privadas são mantidas e administradas pela iniciativa privada e podem ser com ou sem fins lucrativos. As Instituições privadas, com fins lucrativos (particulares), são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Instituições privadas, sem fins lucrativos são classificadas conforme a vocação social (Lei 9394/96) subdivididas em confessionais, filantrópicas e comunitárias (GOMES, et al., 2018).

No caso específico deste estudo, concentra-se em IES Comunitárias de Santa Catarina, que fazem parte da ACAFE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais) e que, segundo a legislação, podem ser instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, em sua entidade mantenedora, representantes da comunidade (GOMES, et al., 2018).

A partir do acima especificado, analisar-se-á o Censo 2010 no que tange ao número de adolescentes por família, além da própria formação familiar brasileira, dados esses que apresentam o Brasil em termos de estrutura etária e em composição por sexo, reforçando que o país se encontra cada vez mais envelhecido e feminino. Porém, sem aprofundar-se no fato de que os arranjos familiares estão ficando mais plurais, complexos

e diversos. Assim sendo, confirma-se que para o século XXI a configuração demográfica do Brasil será muito diferente do passado com novos desafios a serem enfrentados pelas IES (ALVES, CAVENAGHI, 2012).

A transição demográfica aumentou a esperança de vida e reduziu as taxas de fecundidade, alterando a estrutura etária do Brasil, o qual deixa de ser um país com alta predominância de jovens para se tornar um país com elevada proporção de idosos. Transformações essas tiveram um impacto sobre a forma de estruturação das famílias e sobre a dinâmica dos arranjos domiciliares (ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, A. S., 2012).

Esse contexto pode ser evidenciado também pela alteração ocorrida em âmbito nacional com a queda no número de alunos matriculados no Ensino Superior no país (GOMES, et al., 2018). As menores taxas de fecundidade provocam mudanças na estrutura etária, favorecendo a ampliação da parcela da população em idade economicamente ativa, o que reduz a razão de dependência demográfica (ALVES CAVENAGHI, 2002).

Porém, é notório observar que foram os avanços tecnológicos que permitiram a limitação do número de filhos e a longevidade, alterando a estrutura da família com implicações diretas no seu tamanho, ficando menores, mais plurais e mais diversificadas (ALVES, CAVENAGHI, 2012).

No caso mais específico das regiões Sudeste e Sul, a queda nas taxas de fecundidade aconteceram há mais tempo e o percentual de casais com filhos (e outras pessoas no domicílio) é menor. Também, o percentual de casais sem filho e de pessoas sozinhas (especialmente mulheres) é maior (ALVES, CAVENAGHI, 2012).

Além disso, o declínio na taxa de fecundidade total (TFT) no Brasil, igualmente, já ocorreu nas décadas de 70 e 80, porém foi em 2005 que a fecundidade das mulheres chegou ao nível de reposição (2,1 filhos por mulher) e continuou caindo até atingir a taxa de 1,9 filhos por mulher em 2010 (ALVES, CAVENAGHI, 2012).

Outro item a ser observado é a renda per capita das famílias, ou seja, as que recebem acima de 5 salários mínimos é de 1 filho, e para as que possuem sua renda vinculada entre 1 e 2 salários mínimos, o índice é de 1,3 filho por família. Pode-se concluir que quanto maior o poder aquisitivo, menor a quantidade de filhos em cada família (ALVES, CAVENAGHI, 2012).

Importante observar-se que a queda nas taxas de fecundidade diminui o tamanho das famílias e reduz a base da pirâmide populacional, enquanto o declínio das taxas de mortalidade eleva a esperança de vida e aumenta a longevidade. O efeito conjunto do declínio de ambas as taxas vitais faz com que o país inicie um processo de envelhecimento (ALVES, CAVENAGHI, 2012).

Segundo Capucha (2014), o envelhecimento é resultado do progresso social, da melhoria geral das condições de existência — saúde, educação, trabalho protegido e outros.

Ainda segundo o Censo 2010 do IBGE, em síntese, o Brasil apresenta-se como mais urbano, feminino, mestiço, envelhecido, com menor índice de fecundidade e com maior diversificação familiar, além de que a expectativa de vida do brasileiro, para quem nascer em 2020, será em média 76,7 anos (ALVES, CAVENAGHI, 2012).

Em 2004, a Lei 10.861 de 14 de abril instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, que resulta em indicadores os quais se constituem em elementos norteadores para a gestão das Instituições de Ensino Superior, servindo de subsídio para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e definição do Planejamento Estratégico.(BRASIL, 2004).

Todos esses fatores influenciarão a gestão das IES do Brasil, considerando-se que teremos menos adolescentes em fase de ingresso e mais pessoas idosas com capacidade de retorno aos ambientes educacionais.

O governo brasileiro instituiu alguns sistemas operacionais para democratizar tanto o ingresso às IES, quanto as suas avaliações individuais e por curso.

O ENEM Exame Nacional do Ensino Médio, criado em 1998, objetiva ser uma avaliação de desempenho dos estudantes de escolas públicas e particulares do Ensino Médio, além de servir também como forma de acesso aos programas SISU Prouni e FIES.

O SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior), operacionalizado por três macro procedimentos: o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE, a Avaliação de Cursos de Graduação e a Avaliação Institucional (interna e externa), que juntos formam um tripé avaliativo, possibilita conhecer a qualidade dos cursos e das instituições de educação superior de todo o Brasil (ANDRIOLA, ARAÚJO, 2016; BRASIL, 2004).

Os sistemas acima citados realizam-se pelo governo federal e cabe destacar que existe, dentro das IES, a necessidade da elaboração de PDI Plano de Desenvolvimento Institucional e de uma CPA Comissão Permanente de Avaliação para que se possa atender às determinações acima especificadas. Para tanto, torna-se necessário um Planejamento Estratégico que contemple todas essas necessidades para a programação de suas futuras ações.

O Planejamento Estratégico trata de um processo contínuo de tomar decisões, envolvendo riscos e de organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões, com o maior conhecimento possível, e com uma retroalimentação sistemática e organizada no intuito de auferir os resultados alcançados em comparação às expectativas projetadas (DRUCKER, 1984). Pode-se definir o Planejamento Estratégico como um processo no qual a instituição determina o futuro a alcançar e as formas efetivas de como alcançá-lo (ANSOFF, MACDONNEL, 1993). Além disso, observando-se que deverá ser flexível e construído a partir de um processo coletivo, pautado no diálogo, tem por finalidade garantir a melhoria contínua das atividades das IES em face dos desafios e das mudanças do ambiente externo, norteando as ações institucionais (VIANNA, 2004).

E por serem todas as informações acima descritas de conhecimento das Reitoras presentes, questionou-se acerca das ações necessárias para tal mudança de paradigma,

diminuição do índice de fecundidade das famílias brasileiras, com redução nos últimos cinco anos no número de adolescentes matriculados nas IES de Santa Catarina e ao aumento da longevidade da população, pois caberá à gestão das IES desenvolver propostas que visem a diversificar seus produtos a fim de atender a essa mudança de cenário, bem como identificar as necessidades desse novo público, mais velho e experiente, para que se possa elaborar produtos e serviços que atendem essa demanda.

Com base nessa premissa, a discussão ocorreu entre as gestoras (Reitoras) das IES comunitárias de Santa Catarina presentes ao III Panorama Catarinense da Gestão Universitária, havendo explanação de suas sugestões acerca das ações a serem desenvolvidas e implementadas dentro de suas IES, sempre relacionadas ao papel da instituição em favorecer a aprendizagem significativa, o que, segundo Freire (1996), evidencia a ética, o respeito mútuo e a autonomia do educando, incentivando a criatividade, a curiosidade, o estímulo à descoberta e o raciocínio lógico, ou seja, ensinando a pensar (GOMES, et al, 2018).

Nas proposições elencadas pelas Reitoras da IES catarinenses, pode-se ainda observar que tanto essa preocupação quanto as soluções para esse problema encontram-se dentre as prioridades de suas IES, bem como a busca por ofertar produtos adequados ao novo perfil do estudante como uma forma de atração e de acompanhamento das necessidades desse mercado. Igualmente, a diversificação na linha de produtos a serem ofertados para o público mais experiente, que busca, numa nova graduação, aperfeiçoamento, especialização, ou mesmo atualização, possibilidades de complementação escolar, bem como cursos que lhe possibilitem satisfação pessoal, que possam ser realizados nesse período com mais calma e com o prazer que possam lhe conceder. Elencados, assim, tais motivos formam um leque de possibilidades a serem trabalhadas em cada IES, adequando-se ao perfil de sua região e de suas necessidades, como se reforçou e se confirmou pelas Reitoras.

Vale destacar que as gestoras, durante as explanações, ao observarem o contexto mercadológico e concorrente do ensino, mantiveram o olhar sociológico e a finalidade existencial de uma Instituição de Ensino Superior.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, A. S. Transições urbanas e da fecundidade e mudanças dos arranjos familiares no Brasil. IE/UFRJ, **Aparte**. Caderno de Estudo Sociais, volume 27, número 2, julho/agosto, Rio de Janeiro, 2012.

ANDRIOLA, W. B.; ARAÚJO, A. C. Relevância do uso de indicadores de gestão para a autoavaliação e o planejamento estratégico de Instituições de Ensino Superior. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 24, p. 515-533, 2016.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, J. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

BOTTONI, Andrea; SARDANO, Edécio de Jesus; COSTA FILHO, Galileu Bonifácio da. Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, p. 19-42, 2013.

BRASIL. Decreto nº. 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 dez. 2017. Seção 1, p. 2-9.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833.

CAPES. **Plataforma Sucupira**: Qualis. 2018.

CAPUCHA, L. Envelhecimento e políticas sociais em tempos de crise. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 74, p. 113-131, fev. 2014.

MEYER, B; MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior: técnica ou arte? In: **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004, Mar Del Plata, Argentina, 2004.

CHARLES, S. A universidade na época democrática: problemas e desafios. **Integração**, v. 11, n. 43, p. 359-368, 2005.

CUNHA, M. R. **Gestão estratégica de IES**: modelos e funções do planejamento estratégico em universidades públicas e privadas de Palmas - Tocantins (Dissertação de mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal.

GOMES, Valter; MACHADO-TAYLOR, Maria L. M., SARAIVA, Ernani V. **O Ensino Superior no Brasil: breve histórico e caracterização**. Periódicos Fundaj no. 1, p. 106-129, 2018.

HOPER. **Análise setorial da educação superior privada** - Brasil. Foz do Iguaçu, 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. **Censo 2010**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. INEP. **Censo 2013**.

MAGALHÃES, A. M. A identidade do ensino superior: a educação superior e a universidade. *Revista Lusófona de Educação*, v. 7, p. 13-40, 2006.

Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LEI 9394-20 de dezembro de 1996, foi regulamentada pela Lei no. 9.536/97, art. 49, parágrafo único e pelos Decretos de nos 2.208/97, arts. 36, 39, 40 41 e 42, 2.306/97, arts. 16, 19, 20, 45, 52, 54 e 88, 2.494/98, art. 80, 3.276/99, arts. 61 a 63, e 3.860/2001, arts. 9, 44, 46, 52, 53 e 80.

REIS, Renata.O.F.L., VILLARDI, Beatriz Q. Mapeamento dos processos, análise e proposta de melhorias para as lacunas do processo de matrícula de calouros na graduação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **XVIII Colóquio Internacional de Gestion Universitária**, 2018.

VIANNA, I. O. A. Planejamento Estratégico e Participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificuldades de sua implantação na universidade. *In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Mar Del Plata, Argentina*. 2004.

ZUNINO, R.; RISSI, M. Um estudo bibliométrico sobre a avaliação da Educação Superior aliada ao planejamento estratégico na gestão universitária. **XVIII Colóquio Internacional de Gestion Universitaria**, Universidad Técnica Particular UTPL - Equador, 2018.

## **CAPÍTULO 4: EFICIÊNCIA DAS IES: EM BUSCA DE UM MODELO DE ESTRUTURA**

Marcio Aparecido Lucio<sup>6</sup>

A universidade é uma instituição secular que não somente tem acompanhado a história, como também, de igual modo, tem influenciado e sido influenciada pela sociedade. Parte de sua história tem sido a de um aprendizado em relação a como se adequar a seu tempo, ou seja, de como reconfigurar sua gestão para se ver alinhada ao modelo político, econômico e cultural de seu contexto (RIBEIRO, 2019).

Segundo Andrade (2002) e Vieira e Vieira (2004), a universidade, independentemente do seu tamanho, é a instituição que possui a missão com maior complexidade no que se refere a preservar, criar e disseminar o conhecimento. Administrar a estrutura necessária para o cumprimento dessa missão consiste em uma tarefa desafiadora, visto que seus gestores precisam lidar com diversas questões que dificultam suas atividades. Nesse sentido, a universidade depara-se diante do desafio de interpretar as mudanças e as demandas da sociedade. Logo, a universidade precisa assumir uma posição proativa referente ao seu governo e à sua gestão bem como à sua posição no sistema que integra (RIBEIRO, 2019).

Para Beckhauser, Costa e Domingues (2019), o ambiente concorrencial, também no ensino superior, faz com que as instituições passem a enfrentar muitos desafios, ainda mais, quando se refere às instituições privadas. Questões como respostas lentas às demandas, ênfase na graduação, baixa produtividade acadêmico-científica, foco na eficiência organizacional e busca contínua por qualidade são aspectos constantemente levantados nas Instituições de Ensino Superior (IES) no contexto da gestão universitária.

A estrutura organizacional é a responsável pela alocação adequada dos recursos disponíveis para o bom funcionamento da organização. Atende a três funções básicas: a primeira função refere-se ao fato de que as estruturas se propõem a realizar produtos organizacionais e a alcançar as metas da organização; a segunda função diz respeito ao fato de que as estruturas têm o objetivo de reduzir ou, ao menos, normatizar a influência das mudanças dos indivíduos na organização - determinam-se estruturas para garantir que os indivíduos se adequem às exigências da organização e não o contrário; a terceira função diz respeito ao fato de ser no âmbito das estruturas que o poder é praticado, as decisões são tomadas e são realizadas as atividades organizacionais (HALL, 1984).

Diante do exposto acima, percebe-se que a maioria das IES vem recebendo, por parte da sociedade em geral, críticas quanto ao seu processo de gestão e tem sido

---

<sup>6</sup> Mestre. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC). Camboriú/Santa Catarina/Brasil. E-mail: [marcio.lucio@ifc.edu.br](mailto:marcio.lucio@ifc.edu.br)

pressionada a mudar sua forma de atuação por meio da simplificação burocrática, melhoria na comunicação interna e aumento na transparência administrativa.

Assim foi feito o seguinte questionamento às Magníficas Reitoras: **‘O que já vem sendo e o que mais pode ser feito para que a estrutura organizacional da sua Instituição se torne mais ágil, flexível, eficiente e proativa?’**.

De acordo com as respostas obtidas, possibilitou-se dividir o tema em Gestão Administrativa, Tomada de Decisão Compartilhada, Processos de Comunicação e Reorganização Administrativa e de Cursos

### **Gestão Administrativa**

A universidade, vista como uma instituição sensível às transformações do meio, concentra vários de seus problemas na sua habilidade de adaptar-se a uma nova realidade, principalmente no que diz respeito às demandas de um novo cenário. Assim, a gestão universitária tem um compromisso essencial estabelecer o futuro desejado e, para isso, busca traçar objetivos (MEYER JUNIOR, 2014).

Para manter esse compromisso, é preciso desenvolver e aperfeiçoar as práticas e os meios de gestão (universitária) que obtenham e organizem as informações de maneira segura, possibilitando práticas mais assertivas e com mais foco por parte dos gestores (PEIXOTO; SOUZA, 2015). Observa-se que as universidades precisam de uma gestão competente, compromissada com o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos, que não acarrete somente grandes estratégias, mas implica também uma estrutura institucional apropriada (RIBEIRO, 2019).

A Professora Solange destacou que ser gestora universitária tem um encantamento. Pondera, no entanto, que quando se depara com situações, por mais que se tenham avaliado documentalmente ou se tenha ouvido as pessoas, realmente se enfrentam situações não constantes dentro daquela visão. Então em 2014, depois do choque de realidade para conhecer os problemas, deu-se uma grande auditoria, e a professora assim descreveu a situação: “[...] a partir daí então nós começamos a trabalhar, ou seja, quais os entraves que nós temos dentro da área de recursos humanos, porque nós temos recorrência de ações trabalhistas,...o nosso setor de compras que está burocrático não sabe. Tudo muito demorado! Enfim, todas essas etapas foram fundamentais para que nós pudéssemos fazer a parte do que eu considero fundamental, ou seja, o planejamento estratégico da instituição. No planejamento estratégico da instituição, para cada item levantado pela auditoria interna, passamos a trabalhar metas, ações e ações bem detalhadas para que cada um tivesse noção de exatamente qual é o seu papel para resolver essa situação...”.

Nesse mesmo contexto, a Professora Rosemari afirmou que “[...] profissionalizar o processo, fazendo-os e precisamos fazer uma por uma. Questão assim de sobrevivência! Se a gente deixar correr do jeito que está, a gente já sabe onde vai terminar. Então, nós estamos revendo todos os processos [...], isso levou a processo de choque de gestão no sentido de profissionalizar e de minimizar também custos e essa responsabilidade, essa

chamada de responsabilidade está envolvendo também os acadêmicos e não só a gestão, porque eles são parte indispensável do processo[...]. Tendo como foco a transparência, redução da máquina, gestão, participação, divisão de responsabilidades e respeito com o dinheiro que não é nosso né, então é por aí”. Essas afirmações acima vão ao encontro das constatações de Rivero e López (2012) e Palmeiras e Grzybovski (2017), os quais apontam que a área educacional universitária opera em meio às incertezas, turbulências e complexidades, que obrigam a busca contínua da eficiência e da eficácia de seus modelos de gestão e maior profissionalização de seus cargos gerenciais a partir da necessidade do gestor na área educacional de conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica. Nesse sentido, é necessário gerenciar estrategicamente uma IES, pensando seu desenvolvimento futuro, cientes das condições turbulentas existentes, tentando avaliar as mudanças que ocorrem e ir ao encontro das mesmas; priorizando fatores externos com relação aos internos, dando importância nos principais usuários de resultados institucionais e parceiros estratégicos que podem apoiar a missão, assumindo atitudes proativas, empreendedoras e criativas (ANTONIALLI; SANTOS, 2017).

Essa visão de gestão estratégica é compartilhada pela Professora Márcia ao relatar a situação atual da FURB e a necessidade de mudanças: “[...]mazelas, né, do direito público... toda a burocracia de licitações de concursos públicos. Precisamos desburocratizar mais o processo principalmente para diversificar nossa arrecadação que sempre foi muito focada só na graduação. O que a gente sempre colocou superimportante, o credenciamento de fundações para fazer a parte administrativa, a oferta de cursos de curta duração, de pós-graduação, a universidade tem que cuidar da parte acadêmica parte da pesquisa, não precisa cuidar da parte burocrática. Isso ia nos dar um fôlego maior..., então assim a transparência sempre faz parte da gestão, mas vencer a burocracia não depende só de nós. Então isso é um desafio bem grande”.

Essa importância do planejamento estratégico também foi destacado pela professora Solange: “[...] veio ao encontro aquilo que estava estabelecido para gestão, e eu penso que a partir do momento em que todos os atores, todos os integrantes tenham clareza de qual é o seu papel, qual é a sua função, para a qualidade do ensino para a relevância da pesquisa e para fazer a diferença no entorno social passa exatamente por aquilo que você planejou”. Com abordagem baseada no futuro e tendo consciência de que não basta desenhar a projeção estratégica institucional, mas também é importante torná-la realidade por meio de ações que promovam mudanças ou enfrentamento da resistência interna, faz-se necessária a atualização da estrutura organizacional de gestão administrativa e acadêmica de maneira a deixá-la mais ágil, flexível, eficiente e proativa para atender às novas demandas (FREITAS JUNIOR et al., 2015).

### **Tomada de Decisão Compartilhada**

Para Mintzberg (2008), toda atividade humana organizada demanda duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em tarefas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade. Assim, a estrutura de uma organização pode se dar de acordo com as maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. O papel da universidade como produtora de conhecimento, muitas vezes, faz com que seu entendimento sobre gestão divirja sobre o próprio conceito de administração. Em alguns momentos, a figura de uma reitoria que administra é autônoma perante a comunidade, sendo confundida com o “patrão”, o chefe e não um membro eleito para representar os demais. Nesse ínterim, levanta-se a questão da experiência, da capacidade de entendimento dos aspectos acadêmicos, administrativos e sociais (ROSSETTO, 2005).

A estrutura organizacional inclui não apenas relações hierárquicas, mas também tem a ver com a concepção das tarefas, o fluxo de informações, as normas e as regras de trabalho, a dinâmica de equipe e as relações de poder. Assim, a estrutura organização é um instrumento importante para a mudança organizacional, pois estabelece novos padrões de comunicação e alinha o comportamento do funcionário com a visão da empresa (SANTOS et al., 2017).

Nesse contexto de relação de poder, a Professora Rosemari destacou que pretende estruturar sua IES por centro de custos a fim de que cada coordenador consiga enxergar sua planilha de custos e saiba qual é a receita, qual é a despesa e qual é o custo associado. Comentou, ainda, que esse colaborador será chamado à responsabilidade de segurar “essa peteca no ar”. Afirmando, igualmente, que: “com isso vamos ter de sair da zona de conforto e usar um processo de decisão coletiva, na qual muitas decisões vão envolver uma grande quantidade de pessoas. Não demais, porque demais também não é produtivo, mas principalmente as cabeças pensantes das respectivas áreas com bastante responsabilidade jurídica”.

Já a Professora Márcia, ao falar sobre a relação com os diretores de centros, relata que “[...] se você vai fazer hoje uma redução no número de carga horária e tal, tem que estar com os diretores alinhados, mas que não sejam cargos de confiança seus, ou seja, o ideal é que tenham sido eleitos pelos seus grupos. Assim, a gestão além disso é muito mais complexa. Hoje, a gente tem uma boa relação com todos os diretores, porém pode não acontecer e daí a gestão fica muito... você pode tomar a decisão que você quiser mas caso não tenha adesão vinda dos centros, pelos cursos, você não consegue fazer nada, e ainda tem o conselho universitário”.

As universidades atuam em um ambiente dinâmico e competitivo que exige respostas rápidas aos novos desafios e, por outro lado, convivem com pesadas estruturas burocráticas e lento processo, sendo muito natural que reações a esses estímulos surjam na forma de estratégias não programadas. Uma das consequências é a prática de estratégias emergentes na área acadêmica, na qual o profissionalismo e a liberdade acadêmica são fatores responsáveis pelo agir estratégico na forma de microestratégias

individuais ou de pequenos grupos (MEYER JUNIOR; PASCUCCHI; MANGOLIN, 2012).

A Professora Márcia usa como estratégia a aproximação da comunidade para fazer um planejamento participativo. Em suas palavras: “[...]todos nós sabemos que a nossa estrutura está muito grande para o número de alunos. Então tivemos a queda no número de alunos, mas temos o mesmo número de servidores técnicos administrativos e docentes. Por isso é um equilíbrio muito difícil. Atualmente, a gente está em um processo de planejamento participativo discutindo com todos os setores para depois vir uma reforma administrativa que não tem como não fazermos”.

Isso indica a importância de planos formais, racionais, como orientadores e estimuladores das principais ações. Esses planos coexistem com iniciativas estratégicas da área acadêmica que podem ser vistas não só como desdobramentos das diretrizes institucionais maiores, mas, principalmente, como práticas efetivas relevantes na administração dos cursos e no ensino e pesquisa. Pode-se observar também que, enquanto para alguns gestores tais práticas emergentes representam a dinâmica e a vitalidade na gestão, para outros representam certo desvio ou mesmo rebeldia ao plano vigente (MEYER JUNIOR; PASCUCCHI; MANGOLIN, 2012).

Convivendo com o planejamento formal, identificou-se uma segunda abordagem — incremental, informal e emergente —, caracterizada mais pela arte do que pela técnica dos gestores universitários, em que estratégias são originadas e praticadas com base na criatividade e na visão e experiência dos gestores. Sua materialização nas universidades estudadas apresenta-se de forma mais autônoma, flexível e menos integrada e, na maioria das vezes, na forma de microestratégias colocadas em prática por estrategistas que se espalham por diversos níveis, de forma fragmentada, em particular na área acadêmica (MEYER JUNIOR, 2014).

Vieira e Vieira (2003) afirmam que as formas tradicionais de gestão do desempenho, concentradas numa hierarquia extremamente verticalizada, nos planos de carreira e na isonomia salarial, acabam dificultando a excelência acadêmica das instituições. Assim, discutem a necessidade um modelo pós-burocrático para as instituições de ensino, com maior flexibilidade e horizontalidade, particularmente na gestão acadêmica para um melhor desempenho.

A Professora Rosemari, alinhada a esse modelo pós-burocrático, considera importante a utilização da experiência dos gestores ao afirmar que “[...] nós vemos como a organização e a gestão anterior continua fazendo parte do processo; então a gente fez um esforço bem grande nesse sentido. As pessoas todas da gestão estão continuando na caminhada conosco em outros cargos”. A Professora Solange, também, acredita num processo menos burocratizado, aproveitando o potencial de gestor “para dar à sustentabilidade necessária um pró-reitor de ensino pesquisa e extensão, ele não deve ter a missão de pensar em como captar recursos, em como ter fluxo de caixa, em como o poder comprar livros, em como poder comprar equipamentos, não... ele precisa pensar a política de ensino, pesquisa e extensão, precisa fazer a articulação dessa tríade e a partir

dessa articulação fazer o convencimento dos professores para que a diferença da prática ocorra em sala de aula”.

### **Reorganização Administrativa e de Cursos**

As IES, em particular as universidades, têm sido pressionadas a reverem sua gestão e a buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação. Entre os motivos, destacam-se as constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos. Isso tem feito com que tais instituições se lancem à busca de um gerenciamento estratégico que lhes permita melhor definição de objetivos, estabelecimento de prioridades, uso mais adequado dos recursos e, em especial, a materialização das estratégias. Assim, um dos aspectos críticos da gestão universitária tem sido a prática de estratégias que permitam, a esse tipo de organização, alcançar o desempenho desejado e se manter competitiva no setor (MEYER JUNIOR; PASCUCCHI; MANGOLIN, 2012).

Para alcançar esse desempenho, a Professora Solange relata que “[...] cursos de graduação que temos estão sendo revistos para fins de atualizá-los ao momento, ou melhor, atualizar o que o mercado pede. A gente já sabe que tem cursos que não possuem mais demanda e a gente tem que ser profissional nesse sentido: se não tem demanda, não tem por que oferecer [...]”. Nessa linha de pensamento Silveira e Bianchetti (2016) argumentam que a universidade brasileira vem sendo chamada, permanentemente, a modernizar-se e a moldar-se aos interesses do capital, formando novos quadros de profissionais e de pesquisadores com diferentes níveis de formação em trabalho interdisciplinar, particularmente, na área científica e tecnológica, incluída a transferência de conhecimento e de tecnologia ao setor empresarial.

### **Processos de Comunicação**

A comunicação é uma área multidisciplinar em que vários profissionais de diversas áreas podem atuar. A grande importância multidisciplinar auxilia na mediação dos interesses da organização e dos participantes, colaborando para o equilíbrio do clima organizacional. A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa (TORQUATO, 2015).

O volume, o tipo e a direção da comunicação influenciam na eficiência da comunicação nas organizações. Também os ruídos nesses fluxos podem causar sérios problemas para a organização. Um exemplo é dado pela Professora Solange: “[...]a gente fala A na reitoria, chega B na coordenação de cursos, C no professor e D lá no acadêmico e a gente sai atrás para ver onde é que se perdeu”. Uma forma de melhorar o desempenho da comunicação organizacional é dar atenção aos fluxos de comunicação. Segundo

Torquato (2015, p. 46), “a comunicação possui três fluxos: a ascendente, quando a comunicação flui de baixo para cima no nível hierárquico; a descendente se refere à comunicação dos diretores para os colaboradores, por exemplo, ambas, fluem no sentido vertical; e o fluxo lateral, que ocorre de forma horizontal”.

Sobre o fluxo de comunicação, a Professora Solange afirma que “[...] então comunicação é um grande desafio, muito grande, eu acredito que junto com a gestão de pessoas seja realmente o diferencial da gestão e aquilo que a gente sofre diuturnamente para cada vez fazer melhor. A questão de burocracia está muito implícita nos nossos instrumentos. Então nós estamos desburocratizando e isso também é ação, ação reação [...]”. Embora o conceito de universidade tenha se expandido, as instituições não acompanharam tal evolução, mantendo muitas vezes estruturas excessivamente burocráticas, impedindo avanços significativos em diversos setores da instituição, sendo a comunicação organizacional uma das áreas que padece desse mal. Mudanças externas às universidades têm ocorrido de forma muito rápida enquanto as mudanças internas, no ambiente da organização, ficam represadas nos processos burocráticos. Dessa forma, o grande desafio dos profissionais de comunicação nas universidades é “manter uma caminhada de constante aprimoramento e buscar a excelência” no que diz respeito à adaptabilidade da organização (RIBEIRO, 2017).

A área de comunicação de uma organização precisa agregar valor e ajudar as organizações no cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Dessa forma “a área de comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica” (KUNSCH, 2014, p. 46). Essa visão de comunicação é compartilhada pela Professora Solange: “[...] faz com que esse entorno social de seis municípios sintam a presença da Universidade? A partir do momento no qual eles sentem essa presença, também as coisas se tornam mais claras. Então esses são alguns dados que a gente consegue colocar com tranquilidade”.

Em suma, as respostas das reitoras demonstram a preocupação delas e da maioria dos gestores universitários sobre a necessidade de se adaptar aos novos tempos. Assim como afirmam Fossatti e Ganga-Contreras (2020), as IES estão vivenciando, no que se refere a repensar as estruturas de custos, uma busca pelo desenvolvimento de novas fontes de receita, do estabelecimento de alianças estratégicas e da entrada na lógica do mercado, exigindo, a um grande número de instituições, a adoção de modelos de gestão universitária baseados no profissionalismo, estratégias e ações operacionais necessárias ao cumprimento da missão e dos objetivos da instituição.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002.

ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; SANTOS, A. C. Analysis of governance structures in public and private higher education institutions as a way of subsidizing the strategic planning development. **Revista Espacios**, v. 38, n. 6, p.2-19, 2017.

BECKHAUSER, S. P. R.; COSTA, D. D. L. C.; DOMINGUES, M. J. C. S. Comportamento estratégico em instituições de ensino superior. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 2, p. 248-265, 2019.

FREITAS JUNIOR, O. G.; BARROS, P. A. M., BARBIRATO, J. C. C.; BRAGA, M. M. Reestruturando o modelo de Universidade Pública Brasileira para atender aos novos desafios gerenciais. In: **Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Argentina, 2015.

FOSSATTI, P.; GANGA-CONTRERAS, F. A. Modelos de gestión de auditoría de las instituciones superiores en Brasil y sus retos para el siglo XXI. **Educación y Universidad ante el Horizonte**, v. 2, p. 17-29, 2020.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

MEYER JUNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade Em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014.

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v.46, n.1, pp.49-70, 2012.

PALMEIRAS, J. B.; GRZYBOVSKI, D. Perfil do gestor e desempenho econômico-financeiro das instituições de ensino superior: o caso das comunitárias brasileiras participantes do COMUNG. **Revista GUAL**, v. 10, n. 4, p. 01-21, dez. 2017.

PEIXOTO, A. L. A.; SOUZA, J. A. J. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista GUAL**, v. 8, n. 3, p. 240-260, set. 2015.

RIBEIRO, B. Z. **Comunicação organizacional em universidades públicas: o caso da UFT**. Porto Alegre: Editora Fi, 2017. 199 p.

RIBEIRO, R. M. C. As bases institucionais da política de extensão universitária. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 5, p. e019021, 2019.

RIVERO, J. L. A.; LÓPES, J.G. El proceso de planificación estratégica en las Universidades. Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. **Revista GUAL**. v. 5, n.2, p. 72-97, 2012.

SANTOS, M. R.; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V.; NEVES, F. T. Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura. **Blucher Education Proceedings**, v. 2, n. 1, p. 144-157, 2017.

SILVEIRA, Z. S.; BIANCHETTI, L. Universidade moderna: dos interesses do Estado-nação às conveniências do mercado. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, p. 79-99, jan./ mar. 2016.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 4, n.37, p. 899-920, 2003.

VIEIRA, F. E.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, abr./jun, 2004.

## **CAPÍTULO 5: COMPETITIVIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EVIDENCIADAS NO III PANORAMA CATARINENSE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Mário César de Ramos<sup>7</sup>

Cada vez mais as Instituições de Ensino Superior (IES) buscam alternativas para que possam ter continuidade e sustentabilidade em um mercado tão competitivo que é a educação superior. Com essa competitividade presente nas IES, faz-se essencial uma prestação de serviços com qualidade diferenciada para que assim possam atrair e reter alunos, parceiros e investidores (CERVI E BLÜMKE, 2019). Nesse sentido, para Meyer Jr. (2005), as universidades estão inseridas em um contexto de grandes mudanças e incertezas nos campos político, social, educacional e tecnológico, fato que exige maior agilidade e capacidade de resposta às demandas externas e melhor desempenho para sua sobrevivência por meio de estratégias. Entretanto, as universidades são complexas (anarquia organizada) com suas especificidades. Para minimizar essa complexidade organizacional, podem-se utilizar cinco padrões de respostas de estratégias distintas: aquiescência, ou seja, consentimento (hábito, imitar e aceder); compromisso (aceder, equilibrar, pacificar, barganhar); esquiva (ocultar, amortecer, escapar); desafio (rejeitar, provocar, atacar) e manipulação (cooptar, influenciar, controlar) (AMARANTE; CRUBELLATE; MEYER JUNIOR, 2017).

Sendo assim para que a estratégia utilizada em uma IES seja adequada é preciso que a análise de concorrentes se efetue para atingir três objetivos principais: identificar a sua posição e a de seus concorrentes em termos de vantagens comparativas, entender as estratégias de seus concorrentes e escolher uma estratégia que seja eficaz. Ao se analisar a concorrência, devem-se considerar os pontos fortes e fracos bem como o desempenho deles (MALHORTA, 2013). Durante o III Panorama Catarinense da Gestão Universitária, efetuou-se uma pergunta, tendo como ênfase este tema: concorrência e estratégia.

A questão teve como base uma nota veiculada em jornal de Santa Catarina em que se destacava que uma IES privada da região ampliaria sua base de alunos em 50% nos próximos dois anos e que, em 2018, já havia alcançado um faturamento de 405 milhões de reais. Questionaram-se as reitoras sobre como movimentações similares a essa podem afetar diretamente o seu público alvo, bem como quais estratégias de posicionamento frente a essa concorrência acirrada se podem adotar pelas IES privadas comunitárias pertencentes a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE).

Primeiramente, é essencial evidenciar que os gerentes e os líderes de autogerenciamento das escolas devem ser capazes de desenvolver e de implementar um

---

<sup>7</sup> Mestre. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professor e Coordenador no Curso de Ciências Contábeis da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE). E-mail: [ramos.mariocesar@gmail.com](mailto:ramos.mariocesar@gmail.com)

processo cíclico de tomada de decisão que envolve sete funções gerenciais: definição de metas; identificação de necessidades; definição de prioridades; planejamento; orçamentação; implementação; e avaliação. A competição por alunos e por professores requer das universidades uma estratégia diferenciada para que possa atender, de forma adequada, todos os interessados em conformidade com regras que lhe conferem a legitimidade (BUSH, 2007).

A reitora “A” enfatizou que “[...] a ACAFE percebeu que não devemos ser concorrentes e que temos de nos unir, pois unidos somos muito mais fortes e com isto podemos nos fortalecer frente a concorrência”. Para a reitora “B”, “a questão da concorrência é cruel, mas ela está aí. A gente tem que aprender a lidar com ela”. Essa frase vem ao encontro ao que evidencia Bush (2007) ao mencionar que a educação pode aprender com outras configurações de liderança e de gestão e deve estar centralmente preocupada com o propósito ou os objetivos da educação, mesmo sendo afetada por eventos internos e externos.

A reitora “C” comenta que “[...] a concorrência existe, seja na modalidade presencial ou à distância [...]”, “[...] então eu penso que, com concorrência, sem concorrência, a gestão é possível quando se tem o equilíbrio das questões receita, custo, etc., mas nada substitui o encantamento do professor, pois os alunos procuram uma referência, se ele não tiver dentro de casa, o pai, a mãe, um avô, que seja o professor. Isso é fundamental e eu acredito que quem está aqui como nós é porque gosta da educação e por isso precisamos convencer muitos e muitos a vir e fazer a diferença”.

Nesse contexto, Ribeiro (2017) evidencia que alguns atributos são indispensáveis à gestão universitária: a democracia participativa, a autonomia, o financiamento, a excelência acadêmica e a formação de gestores. Nesse ambiente universitário, é essencial ainda a promoção da equidade e da justiça social. Mas percebe-se o dilema da educação superior: é um direito social e bem comum ou um negócio ou mercadoria. Souza e Ott (2003) salientam que todas as organizações - não importando seus propósitos, missão e natureza societária - captam e consomem recursos e, assim, tornam-se organismos econômicos, mesmo não tendo como finalidade principal o lucro. Contudo, necessitam dele a fim de assegurarem a continuidade e o cumprimento da missão e dos objetivos para os quais foram constituídas.

Adicionalmente, a reitora “A” comentou que “um legado forte das IES comunitárias é a inserção local e regional”. Alguns indicadores são subjetivos, exemplo a quantidade de projetos de extensão, mas esses são efetivamente importantes para a comunidade local, porém o mais adequado seria utilizar a quantidade em comparação com o público atendido. Isso pode ser considerado adequado, visto que, para Curi Filho (2018), a avaliação dos impactos (socioeconômico, científico-tecnológico e cultura e imagem) de uma universidade na comunidade é essencial para ser possível otimizar seus recursos. Ainda, pode-se evidenciar que a marca da instituição comunitária não está em sua forma jurídica, mas na sua adequação às necessidades sociais da região na qual está inserida (GUARESCHI, 2001). Nesse sentido, uma das prioridades de sua gestão é o

resgate regional, pois, na opinião dela, “todos querem estar perto de nossa universidade e que nosso maior patrimônio é a qualidade do ensino presencial”.

Mencionou-se, pelas reitoras, que a busca por novas fontes de receitas é considerada um desafio, visto que, durante muito tempo a ênfase deu-se apenas à graduação, mas que as universidades possuem “expertises” para oferecer cursos de pós-graduação e de prestação de serviços.

Outro fator relevante refere-se ao ensino aprendizagem em que a criação de trilhas pode ser considerada uma alternativa para atrair mais jovens aos cursos da universidade, ou seja, a flexibilização do ensino pode ser considerada futuramente um diferencial. Entretanto, faz-se necessária a atenção na gestão dessas novas fontes de receita, pois, conforme Schmidt (2014), a realidade de competição tem levado as universidades mais tradicionais a adotar “práticas de mercado”, visando à redução de gastos e à ampliação das receitas, o que coloca em risco a qualidade e a busca pela excelência acadêmica.

A oferta de cursos na modalidade à distância ainda é lenta na universidade, entretanto, a reitora “A” compreende que pode ser também uma alternativa para atrair novos alunos, mas que, num primeiro momento, não será uma das principais receitas da universidade. De qualquer forma, um ponto extremamente importante a ser discutido quando o assunto é o ensino a distância é a possibilidade atribuída pela modalidade de inclusão de pessoas que apresentam escassez de tempo, até mesmo pela enorme demanda de tempo atualmente exigida pelo mercado de trabalho (CAREGNATO; MOURA, 2003; SOUZA; RIBEIRO, 2016).

Entretanto, com a evolução da educação tecnológica e o aparecimento da modalidade de ensino à distância (EaD), percebe-se que o governo se preocupa com o acesso dos estudantes ao ensino superior e não com a sua permanência. Isso pode afetar ainda mais a desigualdade social. (AMARANTE; CRUBELLATE; MEYER JUNIOR, 2017).

Ainda sobre EaD, de acordo com o relato da reitora “C” “[...] 2018 foi o ano da abertura de políticas públicas desenfreados para o EaD e que partir desse momento que se abriram, em âmbito federal, as possibilidades de uma forma tão generosa para a educação a distância e que isso atingiu exatamente as instituições como as nossas que têm como princípio a qualidade”. No que diz respeito ao EaD, comenta ainda essa reitora, “[...] houve discussões na universidade para que fossem oferecidos cursos com os mesmos preços da concorrência e isso ocasionou uma divisão no grupo. Para isso, optamos em utilizar os profissionais de nossa universidade para elaboração dos conteúdos, mas alguns conteúdos não foram efetuados de forma adequada. Isso porque não temos experiência nessa modalidade e esse fato resultou em alguns materiais impossíveis de serem utilizados. Com isso foi necessário abrir edital externo para que a elaboração desses conteúdos fosse efetuada por profissionais experientes, mas mesmo assim houve problemas de elaboração”. Antunes et al. (2013) reforçam em seu trabalho que muitas instituições de ensino estão presas a um modelo de ensino a distância que se baseia na instrução e no treinamento de pessoas, por isso, dessa forma, apresentam várias

deficiências. Dessa maneira, o mesmo autor ressalva a importância de um modelo voltado à educação colaborativa e cada vez mais interativa.

Ainda, para a reitora “C”, “[...] é preciso acreditar que nós podemos fazer o diferencial, então existem questões de políticas públicas, outras de nossa responsabilidade relacionadas a tomada de decisões relacionadas ao EaD de nossa universidade que precisam ser levadas em consideração no momento de sua implantação. Não temos um milhão de estudantes como o da concorrência, mas temos mil que têm diferencial em educação a distância. Não vamos andar na mesma velocidade a concorrência”. Nesse sentido para Guimarães, Severo e Nobrega (2019) em um ambiente competitivo as IES “buscam formas de se diferenciar” com novos métodos de ensino e com qualidade percebida.

Enfim, tornou-se possível observar, durante o III Panorama Catarinense da Gestão Universitária, existirem desafios em um ambiente de competitividade acirrada em que as IES estão inseridas, mas que, para serem enfrentados de forma eficiente e eficaz, será necessária uma estratégia de acordo com os recursos disponíveis com ênfase na comunidade local, sem esquecer dos demais atores que impactam e são impactados por ela (aluno, professor, pessoal administrativo, governo, entre outros). Sendo assim, o valor das mensalidades, sejam de cursos na modalidade presencial ou a distância, ou dos serviços prestados pelas IES, devem ser coerentes com sua qualidade, valorizando a imagem de sua marca e buscando a melhoria contínua e a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

AMARANTE, Juliana M.; CRUBELLATE, João M.; MEYER JUNIOR, Victor. Estratégias em Universidade: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, v. 10, n. 1, p. 190-212, 2017.

ANTUNES A. Educação dos Profissionais da Saúde através do EaD: Um Olhar No Rio Grande Do Norte. **RBEPT**, v. 19, n. 6 p. 9-18, 2013.

BUSH, Tony. Educational leadership and management: theory, policy, and practice. **South African Journal of Education**, Vol 27(3) 391-406, 2007 EASA.

CAREGNATO, S.E.; MOURA, A.M. Análise das características e percepção de alunos de educação a distância: um estudo longitudinal no curso biblioteconomia da UFRGS. **Em questão**, Porto Alegre, v.9, n.1, p.11-24, 2003.

CERVI Clebe; BLÜMKE Adriane Cervi. Avaliação Da Evolução Do Índice Geral De Cursos - Igc Das Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 162-182, janeiro-abril 2019.

CURI FILHO, Wagner Ragi. Desenvolvimento de um Modelo Conceitual para Avaliar o Impacto de Uma Universidade em sua Comunidade Local. **Anpad, EnaAnpade**, Curitiba-PR 03 à 06/10/2018

GUARESCHI, Elydo Alcides. O processo de construção da Universidade de Passo Fundo. **Editora Universitária**: Passo Fundo, 2001.

GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; SEVERO, Eliana Andréa; NOBREGA, Kleber Cavalcanti; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A Influência da Inovação no ensino, qualidade e comprometimento sobre a retenção de alunos no Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 249-269, janeiro-abril 2019.

MALHOTRA, Naresh (Org.). Planos de Marketing: um guia prático. São Paulo: **Saraiva**, 2013.

MEYER JUNIOR, V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A Natureza da Gestão Universitária: Influência de Aspectos Político-Institucionais, Econômicos e Culturais. **Revista Internacional de Educação Superior [RIESup]**. Campinas, SP, p. 357-378, mai/ago.2017.

SCHMIDT, J. P. Mercantilização da educação superior: o campo dos negócios e o papel das IES públicas e comunitárias. **Revista Textual**, Porto Alegre, v. 2, n. 20, p. 22-28, jun./nov. 2014.

SOUZA, Marcos A.; OTT, Ernani. Controle gerencial em organizações particulares de ensino superior: Reflexões sobre o enfoque da gestão descentralizada e da controladoria. In: **VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS** — Instituto Internacional de Custos. Anais... Punta Del Este, nov. 2003.

SOUZA, S. S. RIBEIRO, L.M.L. A inclusão de disciplinas a distância nos cursos de graduação presencial: o estudo de caso dos acadêmicos da faculdade meta. In: **Simpósio internacional de educação a distância**. São Carlos. 2016.

## **CAPÍTULO 6: ESPAÇO DE DIREITO: A TRAJETÓRIA FEMININA NA LIDERANÇA DO ENSINO SUPERIOR, CONCILIANDO TAREFAS E ULTRAPASSANDO BARREIRAS**

Rubens de Oliveira D'Agostini<sup>8</sup>

Não diferentemente de outros setores da sociedade, a academia possui um número muito menor de mulheres do que ao de homens ocupando cargos na alta gestão. Mesmo com a expansão do espaço feminino no mundo do trabalho, conquistas e mudanças para o reconhecimento e a igualdade de condições, ainda são poucas as mulheres que chegam ao topo da hierarquia organizacional, principalmente se comparadas proporcionalmente aos homens (TANURE et al. 2006).

Apesar de o cenário mostrar indícios para mudanças, como a realização do III Panorama Catarinense da Gestão Universitária somente com reitoras pertencentes a instituições de ensino do Sistema ACADE, fato inusitado até então, ainda há muito em que se deve evoluir quando se trata de gestão de uma Instituição de Ensino Superior (IES) ou do cargo de reitor ou de reitora, haja vista o alto comprometimento de tempo e de dedicação que o cargo exigirá.

Capelle et al. (2006) trazem que o século passado foi marcado pelo conceito de que a mulher era responsável pelo zelo da casa e dos filhos, enquanto o papel do homem era o de provedor econômico. Mesmo que involuntariamente, o questionamento de como conciliar os compromissos de uma agenda acadêmica, política e institucional pesada com as demais responsabilidades com família, filhos e uma jornada tripla que ainda, predominantemente, recaem sobre a figura feminina na família brasileira, fazem parte do desafio de gestão que mulheres líderes precisam superar entre outros desafios inerentes ao cargo.

Domingues e Parisotto (2017) ressaltam que as mulheres ainda enfrentam obstáculos de grande magnitude dentro das instituições de ensino superior, não somente no momento de seu ingresso no meio, como também nas mais diversas etapas de sua carreira. Reflexos de uma sociedade ainda patriarcal. Dessa forma, batalhar para ocupar o espaço, vencer obstáculos das mais diferentes proporções podem significar mudanças em sua trajetória e influenciar demais mulheres a percorrer esse caminho.

É natural que a trajetória percorrida por mulheres que alcançaram postos de destaque desperte interesse, admiração e até curiosidade da comunidade acadêmica, como também fora dela, além servir de incentivo e de encorajamento para outras postulantes ao

---

<sup>8</sup> Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Gerente Corporativo de Relacionamento com a Indústria na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul-FIERGS, Porto Alegre/ RS. E-mail: [rodagostini@furb.br](mailto:rodagostini@furb.br)

cargo. Esse capítulo destaca momentos referentes a essa temática relatados pelas três reitoras participantes do III Panorama Catarinense da Gestão Universitária.

De maneira alguma, ter-se-ia a audácia e ousadia de reduzir a trajetória de três gestoras em um capítulo de livro, porém apresentar um pouco da trajetória destacada por elas pode auxiliar e encorajar outras mulheres a vencer barreiras ainda impostas pela sociedade, tornar a universidade no Brasil um espaço mais democrático não somente no acesso que é elitizado como também na liderança e na gestão que ainda é notoriamente masculina.

Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013) afirmam que a universidade no Brasil, mesmo jovem, tem um papel primordial na formação de uma sociedade ao ponto de auxiliar na formação de um país mais justo e democrático.

Ao realizar a sua exposição, a reitora “A” destacou que falar da trajetória pessoal não era um tema fácil, tendo em vista, inclusive, questionar-se qual interesse isso poderia despertar nas pessoas. Entretanto, ao começar a discorrer sobre o caminho percorrido, conduziu os participantes do evento ao longo caminho e às experiências no âmbito educacional em diversos níveis ocorridos há muito tempo, pois são mais de 30 anos dedicados à carreira educacional concomitante com a vida pessoal. Palavras como apoio, companheirismo, dedicação surgiram de maneira espontânea.

Em suas palavras, quando chega o momento de concorrer a um cargo dessa magnitude o apoio é fundamental, ou melhor, *“sem sombra de dúvida, toda e qualquer ação precisa ter como base a família porque é o ônus e o bônus. O ônus é pesado na nossa vida particular porque exige realmente uma dedicação maior. Você está trabalhando basicamente com gestão de pessoas e todos sabemos o quão difícil é isso em especial se estiver aliada à questão da gestão administrativa como um todo. Nesse momento, antes de tomar a decisão de participar do processo eleitoral, o apoio familiar foi fundamental”*.

Meyer (2014) destaca que administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades desse tipo de organização.

A reitora “B” usa como base para trajetória palavras como preparação, competências, conhecimento como alicerces para gestão. Com mais de 30 anos de carreira, compartilhada entre desafios na vida pública e carreira educacional em diversos âmbitos, membro de uma família de comerciantes, comenta ela que as linhas da vida lhe direcionaram à área educacional em vez do comércio, que era a essência da família.

A literatura aborda uma série de competências para a gestão universitária. Conforme Amaral (2006), flexibilidade, conhecimento da administração pública, negociação, liderança inspiradora, gestão de recursos, entre outras políticas destacam-se como requisitos do sucesso na gestão, o que leva a pensar sobre a necessidade de uma preparação para assumir um cargo de tal magnitude, conforme relatado pela reitora “B” em seu discurso.

Ao falar sobre sua trajetória, a reitora “C”, resgata a história de sua família: filha de professora, teve sua mãe com exemplo, carinhosamente apresentada por ela como a primeira professora de um pequeno município catarinense, pois sempre a incentivou, e também a seus irmãos, a estudar por acreditar que os estudos levam à independência. Ao narrar sua trajetória, passa desde o período de o ensino médio, graduação, início da vida profissional e a evolução dentro da instituição na qual hoje ela ocupa o posto hierárquico mais alto.

A universidade é uma organização complexa, de decisões morosas, com hierarquia formal, com um conjunto de diferenciações entre seus integrantes, sendo a sua comunicação e os seus canais formais e padronizados. A reitora “C” destaca que é uma necessidade da mulher, nesse cenário complexo, aprender que não é um ser onipresente, e que deve saber dividir suas responsabilidades e tratar disso com naturalidade. Ninguém consegue estar em todos os lugares e com intensidade ao mesmo tempo, então se deve aproveitar e dedicar-se ao desafio daquele momento com a intensidade necessária, exercer a liderança e não somente a gestão, mergulhar no desafio, fazendo-se acompanhada de boas premissas e de uma equipe em torno de um objetivo maior.

Bush (2007) diz existir um grande interesse no papel de liderança educacional, pois acredita-se que a qualidade da gestão pode oferecer uma diferença significativa na qualidade de ensino.

Agora, conciliar a qualidade de ensino, o sucesso de gestão e a conquista do espaço de direito é um caminho a ser percorrido e perseguido. Para isso, não existe receita mágica, muito menos para o reconhecimento, entretanto lutar e vencer obstáculos faz parte do desafio constante. Dito isso, esse capítulo se encerra com a mensagem repassada pelas reitoras em sua participação III Panorama Catarinense da Gestão Universitária, pois chegar a este posto é um desafio, alcançar sucesso é outro totalmente diferente: “Não existe 100% de sucesso, existem diversos enfrentamentos diários, existem vários resultados no dia a dia, sejam bons ou não. Então, esse é o grande desafio que se impõe”.

## REFERÊNCIAS

BOTTONI, Andrea; SARDANO, Edelcio de Jesus; COSTA FILHO, Galileu B. **Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais.** In: COLOMBRO, Sonia S. Gestão Universitária; os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.

BUSH, Tony. Educational leadership and management: Theory, policy and practice. **South African journal of education**, v. 27, n. 3, p. 391-406, 2007.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A. Produção científica sobre gênero na administração: uma metaanálise. In: ENANPAD, 30., Salvador, 23-27 set. 2006. Anais... Salvador, ENANPAD, 2006.

DOMINGUES, MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA; PARISOTTO, Iara Regina dos Santos (Org.). Administração Universitária: temas emergentes. 1. ed. Blumenau: EDIFURB, 2017. v. 500. 126p.

MEYER Jr, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria.** Univ. debate. Jan/dez/2014. P.12-26.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: EnANPAD, 30., Salvador, 23- 27 set. 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

## **SOBRE OS AUTORES**

Denise Maria Sapelli

Mestre. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Bolsista do FUMDES/UNIEDU. Docente na Unifebe e no Centro Universitário Unisociesc. Blumenau/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [denisem.sapelli@gmail.com](mailto:denisem.sapelli@gmail.com)

Douglas Heinz

Mestre. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Docente no Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - Unidavi Rio do Sul/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [dh@unidavi.edu.br](mailto:dh@unidavi.edu.br)

Juciele Marta Baldissarelli

Mestre. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Bolsista do FUMDES/UNIEDU. Caçador/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [jucielemarta\\_baldissarelli@hotmail.com](mailto:jucielemarta_baldissarelli@hotmail.com)

Márcia R. Bronnemann

Mestre. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Docente na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Blumenau/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [broneman@gmail.com](mailto:broneman@gmail.com)

Márcio Aparecido Lucio

Mestre. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC). Camboriú/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [marcio.lucio@ifc.edu.br](mailto:marcio.lucio@ifc.edu.br)

Maria José Carvalho de Souza

Doutora em Engenharia da Produção (UFSC). Professora titular no departamento de Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Blumenau/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [mjcsd2008@gmail.com](mailto:mjcsd2008@gmail.com)



Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*

Mário César de Ramos

Mestre. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professor e Coordenador no Curso de Ciências Contábeis da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE).

E-mail: [ramos.mariocesar@gmail.com](mailto:ramos.mariocesar@gmail.com)

Larissa Kvitko

Mestre. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Florianópolis/Santa Catarina/Brasil.

E-mail: [kvitko.la@hotmail.com](mailto:kvitko.la@hotmail.com)

Rubens de Oliveira D'Agostini

Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Gerente Corporativo de Relacionamento com a Indústria na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul-FIERGS, Porto Alegre/ RS.

E-mail: [rodagostini@furb.br](mailto:rodagostini@furb.br)

FOTOS E MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DO EVENTO



**06 MAIO, 2019**

14:00 • AUDITÓRIO PADRE ORLANDO MARIA MURPHY •  
BIBLIOTECA, CAMPUS 1

COORDENAÇÃO: PROFA. DRA. MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

**Folder de divulgação do evento**

Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*



Alunos doutorandos do curso de Ciências Contábeis e Administração da FURB, com as reitoras participantes do evento (da direita para a esquerda): Mário César de Ramos, Rubens de Oliveira D'Agostini, Douglas Heinz, Rosemari Glatz (Reitora do Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE), Márcia Espindola (Reitora da Universidade Regional de Blumenau - FURB), Solange Sprandel da Silva (Reitora da Universidade do Contestado - UNC), professora Maria José Carvalho de Souza, Larissa Kvitko, Denise Maria Sapelli, Juciele Marta Baldissarelli e Márcio Aparecido Lucio.

## Panorama Catarinense de Gestão Universitária

# *Mulheres no Poder*



Momento no qual as reitoras participam do III Panorama de Gestão Universitária Catarinense, juntamente com a professora Maria José Carvalho de Souza.

Panorama Catarinense de Gestão Universitária

# *Mulheres no Poder*



Doutorando Mário César de Ramos junto da reitora da Universidade do Contestado (UNC) Solange Sprandel da Silva.

Panorama Catarinense de Gestão Universitária  
*Mulheres no Poder*



Doutorando Márcio Aparecido Lucio junto da reitora do Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE) Rosemari Glatz.

Panorama Catarinense de Gestão Universitária

# *Mulheres no Poder*



Doutorando Douglas Heinz junto da reitora da Universidade Regional de Blumenau (FURB) Márcia Espindola.



Universidade Alto Vale do Rio do Peixe  
Editora Uniarp - Rua Victor Baptista Adami, 800 - Centro  
Caçador - Santa Catarina