

SOBRE OS MALES DA GESTÃO: A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA¹

Renato Dagnino (rdagnino@ige.unicamp.br)
Marcos Barbosa de Oliveira (mbdolive@usp.br)²



*No Brasil, como na Holanda, prevalece o espírito da gestão, com a maioria das características: a predominância das avaliações quantitativas sobre as qualitativas, a intensa pressão produtivista, a competição exacerbada, a supervalorização de artigos publicados em detrimento de livros e das atividades docentes, o peso maior atribuído a publicações em inglês, o fetichismo dos indicadores (fator de impacto e índice h), a adoção da subida nos **rankings** como meta principal da administração acadêmica, a ênfase nas inovações enquanto propósito da pesquisa científica*

Para situar a questão numa perspectiva adequada, é necessário dizer de início que a educação superior no Brasil é proporcionada por instituições privadas e instituições públicas. O setor privado é de longe o maior, atendendo a cerca de 75% dos estudantes. Com poucas e honrosas exceções, sempre mencionadas, nas instituições privadas praticamente não se faz pesquisa. Elas não são universidades no sentido próprio do termo, que aplica-se apenas a instituições que têm a pesquisa entre suas funções primordiais. Estritamente falando, não pertencem à Academia, e por isso serão mencionadas neste relato apenas de um determinado ponto de vista, a saber,

em conexão com as dessemelhanças entre as situações na Holanda e no Brasil; todas as outras considerações referem-se apenas ao setor público. Mas primeiro as semelhanças.

A principal semelhança é que no Brasil, assim como na Holanda, prevalece o espírito da gestão, com a maioria de suas características: a predominância, ideologicamente enviesada, das avaliações quantitativas sobre as qualitativas, a intensa pressão produtivista, a competição exacerbada, a supervalorização de artigos publicados em detrimento de livros e outras formas de produção, em particular as atividades docentes, o peso maior atribuído a publicações em inglês, o fetichismo dos indicado-

res, como o fator de impacto e o índice h, a adoção da subida nos *rankings* universitários globais como meta principal da administração acadêmica, a ênfase nas inovações enquanto propósito da pesquisa científica etc.

Os efeitos colaterais deletérios dos métodos de gestão, que tornam a administração tão disfuncional, são também os mesmos: piora na qualidade de vida dos docentes, problemas de saúde devidos ao *stress* causado por pressões competitivas, levando com certa frequência a casos de *burnout*, superprodução de artigos, com a decorrente queda na qualidade, crescimento de ocorrências de má conduta (falsificação e fabricação de dados, plágios, publi-

cações duplicadas etc.), erosão do conceito de autoria, falta de tempo dos pesquisadores para refletirem sobre seu trabalho e exercerem a responsabilidade social, na ciência e nas humanidades, etc.

O item final da lista no penúltimo parágrafo merece atenção especial. Por volta do ano 2000, iniciou-se uma vigorosa mobilização no Brasil em prol do *inovacionismo*, no sentido do estabelecimento da produção de inovações como objetivo primordial da pesquisa científica, sendo uma inovação definida como uma invenção que pode ser adotada por uma empresa, contribuindo para a maximização de seu lucro. O processo envolve um grande número de medidas, como o favorecimento, pelas agências de fomento, de projetos com potencial de gerar aplicações rentáveis, o incentivo a projetos compartilhados por universidades e empresas privadas, a realização de campanhas visando à promoção da “cultura de inovação”, o aumento do valor atribuído à obtenção de patentes na avaliação dos pesquisadores etc. A conclusão inelutável, entretanto, baseada em estatísticas oficiais, é a de que toda essa mobilização tem sido um completo fracasso. Este não é o lugar para discutir as causas do fracasso. O que pode ser dito rapidamente é que ele resulta da adoção acrítica de políticas da metrópole, sem levar em conta as diferenças na estrutura da economia entre os países da metrópole e o Brasil. Os efeitos colaterais negativos neste caso são o desperdício de recursos e a falta de consideração de outras possíveis funções para a pesquisa científica, não inseridas no sistema do mercado.

No Brasil, os agentes não são administradores profissionais, mas os próprios acadêmicos; não um exército mercenário, mas uma “quinta coluna”, formada por membros da alta hierarquia. A adoção do espírito da gestão resulta de uma imitação acrítica das práticas na metrópole

Agora as diferenças. A figura central no Manifesto é a do Lobo-de-muitas-cabeças da gestão, que ocupou a academia “com um exército mercenário de administradores profissionais”. No Brasil (bem como em outros países da América Latina), os agentes não são administradores profissionais, mas os próprios acadêmicos; não um exército mercenário mas, pode-se dizer, uma “quinta coluna”, formada por membros dos níveis mais altos da hierarquia, a maioria no domínio das ciências duras. Não apenas isso, mas numa grande proporção de casos, no ministério responsável pela ciência e tecnologia, em órgãos análogos (secretarias) de cada Estado, e nas agências de fomento, os cargos mais altos são ocupados por acadêmicos. A adoção do espírito da gestão não se deve à pressão do governo, ou do setor privado, ou da sociedade como um todo; é o resultado de uma imitação acrítica, frequentemente uma caricatura, das práticas na metrópole. A primeira medida que

pode ser interpretada como um passo na direção de deixar a administração a cargo de gestores profissionais foi o contrato assinado pela USP e a McKinsey & Company, a bem conhecida firma de consultoria³. O contrato delegou à McKinsey a elaboração de um projeto visando “a criação de um modelo de obtenção de recursos, e o aperfeiçoamento da gestão administrativa e financeira” da Universidade, e o “fortalecimento da relação da Universidade com a sociedade e o setor produtivo [empresas privadas]”.

A segunda diferença diz respeito à competição por estudantes entre as universidades. No Brasil, a educação superior fornecida pelo setor privado é paga; no setor público, de acordo com uma determinação constitucional (com algumas exceções, referentes a cursos de mestrado profissional), a educação em todos os níveis é gratuita. Outra diferença crucial é a de que no nível superior a educação fornecida pelas universidades públicas é de muito melhor qualidade, segundo qualquer critério, do que a das “universidades” privadas. O resultado é que no setor público a procura é muito superior à oferta, sendo os exames vestibulares extremamente competitivos. A competição por estudantes, e as estratégias de *marketing* que a acompanham são restritas ao setor privado.

A reação aos avanços da gestão por membros da comunidade acadêmica não envolvidos com a administração tem sido débil. Entre os veteranos, a insatisfação com os novos métodos, especialmente as formas produtivistas e quantitativas de avaliação é intensa, mas se manifesta apenas em conversas particulares. Os novatos,

por outro lado, iniciam suas carreiras completamente adaptados ao espírito da gestão, concebida de maneira radicalmente naturalizada, como um fato da vida acadêmica. Além disso, a pressão do *publish or perish* priva a todos de tempo e energia para refletir sobre o significado de seu trabalho e sobre o sistema. Ela age assim como uma droga viciante, que não apenas é nociva, mas também afeta as capacidades cognitivas dos usuários, e os impede de reconhecer seus malefícios. A única ação organizada contra a gestão é a dos sindicatos dos docentes. A propósito, vale a pena mencionar, está no prelo um número temático da *Revista Adusp* a respeito do produtivismo que contém a tradução para o português do “Manifesto Acadêmico” (número 60, maio de 2017).

A respeito das possibilidades de mudanças para melhor, deve-se reconhecer que a situação piorou nos últimos tempos, devido à séria crise

econômica pela qual o Brasil está passando. O programa de austeridade adotado pelo governo de direita que tomou o poder depois do golpe parlamentar que destituiu a presidente Dilma Rousseff inclui cortes drásticos no financiamento das pesquisas científicas e universidades. Por exemplo, em comparação com o ano de pico de 2013, as verbas concedidas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações sofreram uma redução de 40%. Há alguns casos dramáticos, como o da Universidade do Estado do Rio de Janeiro que, devido à absoluta carência de recursos, ainda não conseguiu concluir o segundo semestre letivo do ano passado, interrompido na época por uma greve. Nessa situação, a comunidade acadêmica concentra suas energias na luta contra os cortes (por meio de manifestos e pronunciamentos emitidos pelas lideranças das sociedades científicas –

por enquanto com pouco resultado) e na adaptação à penúria imposta.

O último parágrafo foi escrito em fevereiro de 2017. No dia 30 de março o governo decretou novo corte, de 40%, no orçamento federal para a ciência. A comunidade científica está ficando desesperada. Nas palavras de Luiz Davidovich, presidente da Academia Brasileira de Ciências, o novo orçamento é “uma bomba atômica na ciência brasileira” (*Nature*, 3/3/2017)⁴.

Concluindo, consideramos este *follow-up* do Manifesto uma ação importante na luta contra os avanços da gestão, e em prol de universidades verdadeiramente públicas. Além disso, dado que, como dissemos, o espírito da gestão chegou ao Brasil por um processo de imitação, acreditamos que a internacionalização da luta é na verdade mais importante para nós do que para a Holanda e outros países centrais.

NOTAS

- 1 Tradução da contribuição para o *follow-up* do Manifesto Acadêmico: “On the ills of management: the Brazilian experience”, in HALFFMAN, WILLEM & RADDER, HANS (orgs.) International responses to the Academic Manifesto: reports from 14 countries. *Social Epistemology Review and Reply Collective*, Special Report, p. 15-18, 2017.
- 2 Renato Dagnino é professor titular do Instituto de Geociências da Unicamp. Marcos Barbosa de Oliveira é professor colaborador da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH), vice-coordenador do Grupo de Pesquisa Filosofia, História e Sociologia da Ciência e da Tecnologia do Instituto de Estudos Avançados (IEA-USP) e membro da Comissão Editorial da *Revista Adusp*.
- 3 **Nota do Editor.** Vide *Revista Adusp* 61, p. 31-39: “Gestado em sigilo, acordo com McKinsey dita os rumos da USP”, e p. 40-41: “Conflito de interesses naturalizado e contratos sem licitação”.
- 4 **Nota do Editor.** Este artigo foi redigido sob o governo Temer. De lá para cá, a situação agravou-se com cortes ainda mais drásticos dos recursos destinados à pesquisa científica e à educação superior. No primeiro ano do governo Bolsonaro (2019), as universidades públicas federais perderam mais de R\$ 7 bilhões e a Capes cortou centenas de milhares de bolsas.