



Revista dos discentes do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar

Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Managerialism and the Dilemma of Overqualification: Assessing Knowledge Risks in Public Universities through the STS Lens

Rogério Lopes de Souza¹

Resumo: Este artigo examina os impactos do gerencialismo e da sobrequalificação nas universidades públicas brasileiras sob a perspectiva da Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS). A adoção de modelos empresariais no setor público leva à subutilização das competências dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE), gerando frustração e desperdício de capital intelectual. A rigidez estrutural e concursos competitivos reforçam a sobrequalificação sem aplicação prática. O estudo destaca impactos de gênero e propõe a abordagem CTS para repensar a gestão universitária, buscando equilíbrio entre eficiência e autonomia acadêmica, promovendo integração entre qualificações técnicas e necessidades institucionais.

Palavras-chave: Gerencialismo. Sobrequalificação. CTS. Universidades Públicas. Gestão do Conhecimento.

Abstract: This article examines the impacts of managerialism and overqualification in Brazilian public universities from the perspective of Science, Technology, and Society (STS). The adoption of business models in the public sector leads to the underutilization of competencies among Administrative Technical Staff in Education (TAE), resulting in frustration and a waste of intellectual capital. Structural rigidity and competitive selection processes reinforce overqualification without practical application. The study highlights gender-related impacts and proposes the STS approach to rethink university management, aiming to balance efficiency with academic autonomy while fostering integration between technical qualifications and institutional needs.

Keywords: Managerialism. Overqualification. STS. Public Universities. Knowledge Management.

¹ Graduado em Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC São Carlos. Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. *ORCID:* [0009-0004-6832-165X](https://orcid.org/0009-0004-6832-165X) - *E-mail:* rogerio.lopes@ufscar.br.



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

Introdução

As políticas neoliberais, com preponderância do gerencialismo, têm imposto significativas transformações às universidades federais brasileiras. O gerencialismo, ao aplicar princípios de eficiência, controle e competitividade típicos do setor privado no serviço público, gera um ambiente em que a sobrequalificação dos servidores públicos emerge como um risco substancial ao conhecimento. A sobrequalificação, caracterizada pela presença de servidores com qualificações superiores às exigidas para suas funções, pode ser vista tanto como um desperdício de talentos quanto um obstáculo ao desenvolvimento institucional.

Em um contexto neoliberal, a sobrequalificação torna-se um risco do conhecimento ao subutilizar a expertise dos servidores. Estes, detentores de elevada formação acadêmica e experiência, são frequentemente alocados em funções que não demandam suas competências plenas, gerando frustração e desmotivação. Este cenário não apenas representa uma perda de capital intelectual, mas também compromete a inovação e a excelência acadêmica, pilares das universidades federais.

Adicionalmente, o gerencialismo promove uma cultura de austeridade e eficiência que desvaloriza a qualificação avançada em prol de soluções mais baratas e imediatas, como a contratação de temporários e terceirizados. Este fenômeno agrava a precarização das relações de trabalho e desvaloriza o conhecimento especializado, essencial para a manutenção da qualidade dos serviços educacionais e de pesquisa.

Embora estudos anteriores tenham abordado os efeitos do gerencialismo e da sobrequalificação no serviço público, persiste uma lacuna teórica na integração da perspectiva CTS para analisar tais fenômenos em universidades públicas brasileiras. Este artigo avança o debate ao articular criticamente a subutilização do conhecimento técnico-administrativo com as dinâmicas de poder, de gênero e do neoliberalismo acadêmico, problematizando a racionalidade gerencialista a partir de uma lente interdisciplinar. Ao propor a abordagem CTS como ferramenta para repensar a gestão universitária, o estudo não apenas identifica os riscos epistemológicos da



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

sobrequalificação, mas também oferece caminhos para harmonizar eficiência institucional com justiça cognitiva e autonomia acadêmica, preenchendo assim uma lacuna crítica na literatura sobre gestão do conhecimento no setor público.

Metodologicamente, esta investigação apresenta uma abordagem qualitativa, do tipo bibliográfica, de natureza interpretativa. A escolha por uma pesquisa qualitativa se justifica pela necessidade de explorar os significados, motivações e dimensões subjacentes à temática em questão. A interpretação dos dados envolve uma leitura contextualizada das obras, considerando as intenções dos autores e as condições históricas e sociais de produção dos textos. Assim, a metodologia adotada busca assegurar rigor científico e credibilidade aos achados, proporcionando uma análise abrangente e detalhada, fundamentada em um corpo sólido de literatura existente e orientada para oferecer contribuições significativas ao conhecimento sobre a temática estudada (Gil, 2010).

Gerencialismo e Sobrequalificação: Riscos do Conhecimento e Dilemas na Gestão do Setor Público Universitário

Gerencialismo no Setor Público: Eficiência versus Missão Acadêmica

O gerencialismo é uma abordagem administrativa que enfatiza a eficiência, a prestação de contas e a implementação de práticas de gestão empresarial. Nas universidades públicas brasileiras, sua aplicação visa modernizar a gestão, porém, traz em seu bojo outros desafios.

As universidades são instituições complexas que desempenham um papel proeminente na sociedade, promovendo a educação, a pesquisa e a extensão. No entanto, a administração dessas organizações enfrenta desafios únicos que não são completamente compreendidos ou atendidos pelos modelos gerenciais tradicionais, muitas vezes importados do setor empresarial. Esses modelos excessivamente fundados na eficiência e em elementos mensuráveis, desconsideram aspectos essenciais à natureza acadêmica, como a promoção do conhecimento e do desenvolvimento humano. O foco na eficiência e em elementos mensuráveis, típico do gerencialismo, é inadequado



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

para o ambiente organizacional universitário, em que a missão principal é educar e formar cidadãos com valores éticos e sociais. A eficiência, entendida como a maximização de resultados mensuráveis com o menor custo possível, muitas vezes entra em conflito com a eficácia educacional, que requer um ambiente propício à criatividade, inovação e desenvolvimento integral dos indivíduos (Meyer Júnior & Lopes, 2015).

Conforme Dourado (2002), a reforma do Estado brasileiro nos anos 1990, inserida em um contexto neoliberal, orientou políticas educacionais marcadas pela lógica de mercado e expansão do setor privado. No entanto, como analisam Gumiero & Zambello (2021), o Programa REUNI (2007-2015) representou uma inflexão ao priorizar a expansão pública federal, com foco na interiorização de universidades, inclusão social e ações afirmativas. Enquanto Dourado (2002) destaca a segmentação entre instituições de pesquisa e ensino de baixa qualidade, o REUNI buscou integrar expansão quantitativa e qualitativa, criando cursos alinhados às demandas territoriais, como a Licenciatura Indígena na UFGD e as políticas de acesso na UFSCar. Contudo, persistiram desafios, como a concentração de vagas nas regiões Sul e Sudeste, refletindo desigualdades históricas. Assim, o REUNI pode ser visto como uma resposta às críticas do modelo anterior, ainda que tensionado por limitações orçamentárias e desequilíbrios federativos (Gumiero & Zambello, 2021).

Faria & Walger (2020) ampliam o debate afirmando que no período contemporâneo, as universidades públicas enfrentam um desafio crucial: equilibrar suas funções de formação crítica e democrática com a pressão para responder às demandas do mercado e do capital produtivo. A expansão da pesquisa e dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil impôs critérios produtivistas de avaliação, que, muitas vezes, desvirtuam o papel social das universidades. A avaliação institucional das universidades públicas é um ponto nevrálgico nessa discussão. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) deveria, em teoria, orientar a avaliação com base em critérios que considerem o impacto social das ações de ensino, pesquisa e extensão. No entanto, na prática, a avaliação tem se concentrado em indicadores de produtividade acadêmica, refletindo uma visão tecnocrática e descontextualizada da realidade social.



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

Ainda conforme Faria & Walger (2020, p. 24): “De forma concreta, os processos de avaliação das universidades não são necessariamente reflexos das contradições sociais, mas um ideário padronizado do que alguns grupos consideram a universidade em sua condição de dever-ser”. Esse descompasso revela uma contradição estrutural produtiva: a universidade é, ao mesmo tempo, um espaço de crítica e transformação social e um instrumento de reprodução do sistema de capital.

Sobrequalificação como Risco do Conhecimento: Entre o Desperdício e a Inovação

O risco de conhecimento pode ser visto como uma medida da probabilidade e gravidade dos efeitos adversos de quaisquer atividades envolvidas ou relacionadas de alguma forma com o conhecimento que podem afetar o funcionamento de uma organização em qualquer nível (Durst & Zieba, 2019). Este estudo diferencia-se de pesquisas anteriores ao transcender análises quantitativas ou psicossociais da sobrequalificação, comum em trabalhos como os de Maltarich, Reilly & Nyberg (2011). Enquanto esses autores focaram em categorizações objetivas/subjetivas ou impactos individuais, este artigo inova ao examinar a sobrequalificação como um fenômeno estrutural mediado por políticas gerencialistas e pela lógica neoliberal na academia. Ao vincular a sobrequalificação aos riscos de conhecimento (Durst & Zieba, 2019) e às dinâmicas de gênero (Miller, 2009), propõe-se uma abordagem panorâmica que conecta macroprocessos institucionais às experiências laborais, algo ainda incipiente na literatura latino-americana. Essa originalidade reside, portanto, na crítica sistêmica à instrumentalização do conhecimento técnico-administrativo, oferecendo subsídios para repensar a gestão universitária além de paradigmas mercadológicos.

A sobrequalificação representa um risco para a gestão do conhecimento, pois pode levar à subutilização das competências dos profissionais e reduzir a inovação e criatividade, essenciais para o sucesso acadêmico. A gestão de riscos de conhecimento é um campo emergente que busca entender e mitigar os desafios associados à perda, vazamento e má gestão do conhecimento dentro das organizações. A gestão eficaz do conhecimento pode melhorar processos, inovação e a capacidade de adaptação das



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

empresas. No entanto, os riscos associados ao conhecimento, como perda, vazamento e obsolescência, têm recebido menos atenção. E sem uma compreensão clara desses riscos, as organizações podem enfrentar consequências significativas, incluindo perda de vantagem competitiva e interrupções operacionais.

A taxonomia proposta por Durst & Zieba (2017, 2019) categoriza os riscos de conhecimento em três grandes categorias e espaços de ocorrência: riscos de conhecimento humanos, tecnológicos e operacionais, internos e externos. Os riscos internos originam-se dentro da própria organização e incluem a perda, a atrição, o desperdício, a retenção e a ocultação de conhecimento. Os riscos externos, por outro lado, surgem de interações com o ambiente externo da organização e incluem vazamento, derramamento, *outsourcing* e riscos relacionados às lacunas de conhecimento.

A perda de conhecimento é identificada como um dos principais riscos internos e pode ocorrer devido a fenômenos como a rotatividade de funcionários e a aposentadoria. A atrição de conhecimento refere-se ao processo gradual de obsolescência do conhecimento, em que o conhecimento se torna desatualizado devido a inovações e mudanças no estado da arte. O desperdício de conhecimento ocorre quando o conhecimento disponível não é utilizado de maneira eficaz. Isso pode ser devido à falta de sistemas adequados para capturar e compartilhar conhecimento, ou à falta de disciplina organizacional em aproveitar o conhecimento existente.

A ocultação de conhecimento é outro risco significativo, em que os funcionários deliberadamente retêm conhecimento solicitado por outros, devido a razões pessoais ou estratégicas (Durst & Zieba, 2017).

A gestão de riscos do conhecimento em organizações latino-americanas, um tema sub explorado na literatura acadêmica, é abordado por Durst (2022). Apesar da vasta literatura sobre gestão do conhecimento, os riscos associados ao conhecimento, como perda de conhecimento, vazamento de conhecimento e desperdício de conhecimento, ainda são áreas pouco investigadas. A pesquisadora enfatiza que a gestão do conhecimento não deve apenas focar na criação e compartilhamento de conhecimento,



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

mas também na identificação e mitigação dos riscos associados ao conhecimento. Além disso, a literatura existente tende a focar excessivamente nos aspectos positivos do conhecimento, negligenciando seus aspectos negativos e os riscos associados. A integração da gestão de riscos na gestão do conhecimento pode ajudar a mitigar esses riscos e melhorar a adaptabilidade organizacional.

A sobrequalificação ocorre quando profissionais possuem mais qualificações do que suas funções requerem. Este fenômeno pode levar à desmotivação, ineficiência e conflitos internos, impactando negativamente na produtividade e no ambiente de trabalho.

Maltarich, Reilly & Nyberg (2011) distinguem a sobrequalificação objetiva da subjetiva. A sobrequalificação objetiva refere-se ao desajuste entre as habilidades e qualificações de um trabalhador e os requisitos do seu trabalho, avaliados por critérios externos e objetivos. Por outro lado, a subjetiva diz respeito à percepção do próprio trabalhador sobre estar sobrequalificado para sua função atual. Essa distinção é primordial, pois permite que seus diferentes aspectos sejam estudados de maneira mais específica e acurada.

Azevedo (2022) oferece uma análise detalhada e cronológica da evolução do grau de escolaridade e da titulação dos técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) ao longo de 15 anos. A ausência de concursos para determinados cargos, substituídos por terceirizações, contribuiu para a transformação da estrutura de cargos e carreiras na universidade. Esse cenário, inicialmente motivado por políticas de reestruturação do setor público, impulsionou a busca por maiores qualificações entre os técnicos administrativos. O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), implementado em 2005, foi um marco significativo. Este plano não só aumentou as oportunidades de crescimento profissional, mas também mudou a dinâmica interna da UFRJ, onde o conhecimento acadêmico passou a ser um fator determinante para o avanço na carreira. As alterações no PCCTAE, notadamente a partir de 2012, quando todas as classes de servidores passaram a ter direito ao incentivo pela qualificação, resultaram em um aumento



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

expressivo no número de técnicos com títulos de mestrado e doutorado. Entre 2010 e 2015, o número de técnicos mestres triplicou, e o número de doutores aumentou seis vezes, evidenciando um impacto direto das políticas de incentivo à educação continuada.

Conflitos Estruturais na Gestão Universitária: CTS, Gerencialismo e os Desafios da Sobrequalificação

Abordagens CTS: Democratização do Conhecimento e Críticas ao Neoliberalismo Acadêmico

As abordagens CTS fornecem uma perspectiva ampla das implicações sociais, éticas e políticas da gestão científica e tecnológica, oferecendo uma nova ótica para compreender e abordar o dilema da sobrequalificação. O cenário contemporâneo do serviço público está cada vez mais influenciado pelas práticas gerenciais que buscam introduzir técnicas de gestão empresarial no setor público, com a promessa de aumentar a eficiência, a eficácia e a economicidade dos serviços prestados à população. Contudo, essa abordagem não está isenta de críticas, mais especificamente quando analisada sob a lente da perspectiva CTS.

A novidade deste artigo reside na aplicação da perspectiva CTS para expor contradições entre a sobrequalificação e a gestão universitária neoliberal. Enquanto estudos anteriores limitaram-se a analisar a sobrequalificação como um fenômeno isolado de desajuste técnico, a abordagem CTS permite compreendê-la como um *risco socialmente construído*, vinculado à desvalorização do conhecimento especializado em prol de métricas de produtividade. Essa lente revela como a subutilização de competências técnico-administrativas não apenas desperdiça capital intelectual, mas também reforça assimetrias de gênero e hierarquias acadêmicas, ao priorizar eficiência gerencial sobre a democratização do conhecimento. Assim, a articulação entre CTS e sobrequalificação oferece um enquadramento inédito para criticar a precarização do trabalho qualificado no setor público, destacando a urgência de políticas que reconheçam o conhecimento como bem coletivo.



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

A perspectiva histórica da interdisciplinaridade revela que, desde cedo, as políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) incentivaram estratégias de *clusterização* e especialização inteligente. Essas estratégias visavam transformar a cultura acadêmica, promovendo áreas interdisciplinares e domínios prioritários. Segundo Brandão (2021, p. 9):

[...] o apelo à interdisciplinaridade cedo decorreu da dificuldade das ciências duras dialogarem com as ciências sociais – algo que está no cerne da razão de ser do campo de estudos em Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS), por exemplo.

No que diz respeito à formação acadêmica, assunto focal e imprescindível na discussão da sobrequalificação de servidores, Brandão enfatiza a necessidade de desenvolver competências e métodos de ensino que preparem os pesquisadores para trabalhar em perspectivas interdisciplinares ao sugerir que essa abordagem deve começar pela identificação de problemas reais, abrindo-se ao diálogo entre conhecimentos existentes e integrando conhecimentos derivados da experiência prática.

A democratização do conhecimento científico é uma questão central para o campo CTS. Desde a década de 1960, esses estudos têm enfatizado a importância de integrar a sociedade nas atividades científicas e tecnológicas, argumentando contra a visão tradicional de ciência como um processo linear e autônomo. Essa abordagem destaca que a ciência e a tecnologia são inerentemente sociais, influenciadas por valores morais, convicções religiosas, interesses profissionais e pressões econômicas (Formenton, *Et. Al*, 2021). Essa perspectiva desafia a concepção de que a ciência opera de maneira isolada das dinâmicas sociais e políticas.

A pesquisa na universidade brasileira, inicialmente, enfrentou desafios de grande monta devido à falta de recursos humanos qualificados e de infraestrutura adequada. A criação dos cursos de pós-graduação foi uma resposta direta a essa carência, visando formar profissionais capazes de conduzir pesquisas de alta qualidade. Esta fase inicial foi caracterizada por um esforço intenso de capacitação, que envolveu tanto a formação de novos pesquisadores quanto a construção de laboratórios e a aquisição de equipamentos essenciais para a pesquisa científica. Conforme Dagnino (1984, p. 60):



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

Grande parte do esforço de desenvolvimento científico e tecnológico do país tem sido, direta ou indiretamente, intermediado pela universidade. Seja pela formação de recursos humanos, seja através da realização de pesquisas, sua participação evidencia-se como imprescindível. É não menos evidente que, praticamente toda a atividade de pesquisa e de formação de pessoal pós-graduado, só tem sido possível na medida em que foram mobilizadas, através de convênios, fontes de recursos paralelas às tradicionalmente responsáveis pela manutenção da universidade.

A contemporaneidade acadêmica, conforme Piva (2023), marcada pela crescente influência da racionalidade neoliberal, tem gerado uma profunda transformação no ambiente universitário, impactando significativamente na saúde psíquica dos discentes. Este fenômeno coloca em evidência como a introdução de práticas de gestão empresarial na academia contribui para o adoecimento psicológico dos estudantes, ao mesmo tempo em que transforma a universidade em um espaço de competição exacerbada e de produtividade, promovendo a generalização da concorrência como norma de conduta e a empresa como modelo de subjetivação.

Esta racionalidade não se limita à esfera econômica, mas se expande para todas as dimensões da existência social, configurando a existência do *sujeito empresarial* (Dardot & Laval, 2016) – um indivíduo competitivo e constantemente auto vigilante.

Na academia, esta transformação é visível na crescente pressão por produtividade e desempenho, que se traduz em estresse, ansiedade e outros problemas psíquicos entre os discentes.

Para Dardot & Laval (2016, p. 317):

Se existe um novo sujeito, ele deve ser distinguido nas práticas discursivas e institucionais que, no fim do século XX, engendraram a figura do homem empresa ou do 'sujeito empresarial', favorecendo a instauração de uma rede de sanções, estímulos e comprometimentos que tem o efeito de produzir funcionamentos psíquicos de um novo tipo. Alcançar o objetivo de reorganizar completamente a sociedade, as empresas e as instituições pela multiplicação e pela intensificação dos mecanismos, das relações e dos comportamentos de mercado implica necessariamente um devir-outro dos sujeitos.

Gerencialismo vs. Sobrequalificação: Burocracia, Meritocracia e Desigualdades de Gênero

A gestão de pessoas no setor público passou por profundas transformações, sobretudo após a década de 1990, com a adoção de modelos gerenciais voltados para



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

resultados. Esses modelos enfrentam enormes desafios em sua implantação devido às características inerentes à administração pública, como a burocracia, a impessoalidade, a estabilidade dos funcionários públicos - que é vista como um fator que contribui para a inércia e resistência a mudanças; inclusive do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e outras normativas que limitam a capacidade dos gestores de recompensar e reter talentos, impactando negativamente a motivação e o desempenho dos funcionários (Carmo, *Et. Al*, 2018).

O conceito de meritocracia não é novo no Brasil, mas tem enfrentado dificuldades em se consolidar e se legitimar tanto no serviço público quanto na sociedade em geral. A introdução formal da meritocracia no serviço público brasileiro ocorreu com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938, influenciada pelas teorias administrativas clássicas e pelo funcionalismo de Max Weber. O concurso público se tornou o principal mecanismo meritocrático, sendo valorizado como um meio de hierarquização baseado no desempenho e conhecimento dos candidatos. No entanto, essa prática não se manteve soberana, pois é frequentemente afetada por fenômenos culturais como o patrimonialismo, o personalismo e o clientelismo, que ainda moldam as estruturas de poder nas organizações públicas. Embora o concurso público seja um método amplamente reconhecido e valorizado para ingresso no serviço público, ele se esgota na investidura inicial do servidor. A partir desse ponto, a gestão do desempenho deve continuar a promover a justiça remuneratória e o desenvolvimento contínuo dos servidores, o que não é necessariamente compatível com uma visão estrita de meritocracia (Bergue, 2020).

A distinção entre o concurso público e a gestão de desempenho é indispensável, pois cada um serve a finalidades diferentes e opera em momentos distintos da trajetória funcional dos servidores. A relevância dos concursos públicos no Brasil remonta à Constituição Federal de 1988, que consolidou a obrigatoriedade desses processos seletivos para o ingresso no serviço público, excetuando-se cargos em comissão. A meritocracia, princípio basilar desses concursos, visa garantir a seleção dos candidatos



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

mais qualificados, promovendo igualdade de oportunidades e profissionalização da gestão pública. Conforme Macêdo *Et. Al* (2016, p. 102):

A priori, haveria a seleção dos melhores profissionais que demonstraram interesse no cargo específico e, conseqüentemente, uma maior qualificação do quadro funcional. Porém, essa afirmativa não pode ser considerada uma verdade absoluta, pois nem sempre haveria o real interesse do candidato em atuar no cargo em disputa.

As reformas administrativas implementadas durante os governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luiz Inácio Lula da Silva (Lula) continuaram a moldar a prática do concurso público no Brasil. O governo FHC introduziu a administração pública gerencial, inspirada em modelos internacionais, que buscava aumentar a eficiência e a racionalidade da administração pública. Entretanto, essa abordagem também resultou em uma redução do número de concursos públicos, com muitas funções sendo terceirizadas ou transferidas para o setor público não estatal. Por outro lado, o governo Lula revalorizou o serviço público e aumentou significativamente o número de concursos públicos, triplicando o número de servidores ingressantes em comparação com o governo anterior. Este aumento refletiu em uma tentativa de fortalecer os quadros do serviço público e assegurar que as vagas fossem preenchidas com base no mérito, contribuindo para a eficiência e a legitimidade da administração pública (Maia, 2021).

A instabilidade e a precarização das condições de trabalho no setor privado levam muitos profissionais a buscarem no serviço público uma alternativa mais segura e previsível. Este é um fenômeno considerável no universo da qualificação profissional que não garante estabilidade no emprego, e em que muitos graduados enfrentam dificuldades para encontrar trabalho nas suas áreas de formação (Albrecht & Krawulski, 2011).

Para Davis, Van Rensburg & Venter (2014), considerando as implicações para a gestão universitária em contextos similares, embora o gerencialismo possa oferecer algumas vantagens em termos de eficiência administrativa, seus impactos negativos sobre a cultura organizacional, a identidade profissional e a inovação acadêmica são, com frequência, destacados. Os gestores intermediários, em particular, sofrem as



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

consequências dessa abordagem, sentindo-se desvalorizados e desempoderados. No ambiente universitário, essa perspectiva se traduz em uma burocratização exacerbada, na qual decisões são centralizadas e o controle imposto por meio de uma série de mecanismos regulatórios e de avaliação de desempenho. Essa transposição de práticas do setor privado para a esfera educacional tem por objetivo tornar as universidades mais ágeis e responsivas às demandas do mercado e da sociedade, porém, acarreta em uma série de efeitos adversos. Apesar de o gerencialismo poder resolver algumas ineficiências nos sistemas universitários, frequentemente resulta em tirania burocrática que desvaloriza a inovação e/ou experimentação.

Ainda conforme Davis, Van Rensburg & Venter (2014, p. 9, *tradução nossa*):

A desconexão implícita entre os quadros de gestão de topo e os gestores intermediários universitários sugere que a colegialidade, no sentido de que iguais administram uma universidade de forma comunitária, está ameaçada. Neste caso, descobriu-se que o quadro de gestão intermediária está se tornando desempoderado e se transformando em meros implementadores à mercê de grandes estruturas burocráticas atormentadas por burocracia excessiva e relatórios minuciosos, atitudes de comando e controle, liderança autoritária e adesão a regras dentro de uma cultura de conformidade.²

Essa mudança cultural afeta negativamente a moral e a motivação dos funcionários, que se veem pressionados a priorizar o cumprimento de metas administrativas à custa de suas responsabilidades acadêmicas e pedagógicas. Contemporaneamente, a gestão das organizações, de forma especial as públicas, tem se configurado como um campo fértil para o estudo das dinâmicas de poder e das desigualdades, propiciando abordagens às questões do gerencialismo e da gestão do conhecimento, ambos sob a ótica das relações de gênero.

Ao enfatizar eficiência, eficácia e controle, o gerencialismo contribui para a criação de uma cultura organizacional masculina que prejudica as mulheres. Os estilos de gestão transacionais, frequentemente associados a comportamentos

² Original: "The implied disconnect between the top management cadre and university middle managers suggest that collegiality, in the sense of equals running a university in a communal manner, is under threat. In this case, it was found that the middle management cadre is becoming disempowered and merely implementers at the mercy of large bureaucratic structures plagued with redtape and minute-detail reporting, command-and-control attitudes, authoritarian leadership and adherence to rules within a culture of conformance".



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

estereotipadamente masculinos como competitividade e comando-controle, criam barreiras significativas para a progressão na carreira das mulheres. Esta cultura gerencial não apenas marginaliza as habilidades femininas de liderança, como empatia e colaboração, mas também perpetua um ambiente de trabalho que valoriza longas horas de trabalho e altas demandas de desempenho, dificultando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, principalmente para as mulheres.

Segundo Miller (2009, p. 108, *tradução nossa*):

Pode-se argumentar que uma cultura organizacional com um estilo de liderança/gestão transacional e ênfase na gestão de desempenho, que não valoriza o trabalho emocional, mas sim habilidades masculinas estereotipadas, cria uma desvantagem para as mulheres. Assim, se o desempenho das mulheres for avaliado em relação a agendas de desempenho que perpetuam a masculinidade e a liderança transacional, sua progressão na carreira para a gestão e liderança é afetada negativamente.³

As qualidades associadas ao gerenciamento eficaz são culturalmente codificadas como masculinas, relegando as habilidades femininas a um segundo plano. Essa priorização da perspectiva gerencialista cria um ambiente de trabalho que não apenas desestimula a promoção de mulheres aos cargos de liderança, mas também resulta em ineficiências organizacionais ao não aproveitar plenamente o potencial de todos os funcionários.

Nesse sentido e ampliando a discussão, Heisig & Kannan (2020) exploram a gestão do conhecimento (GC) e a influência do gênero na criação, compartilhamento e uso do conhecimento dentro das organizações afirmando que há evidências de que o compartilhamento de conhecimento pode ser influenciado por diferenças de gênero. As mulheres, frequentemente, demonstram maior inclinação para compartilhar conhecimento de maneira colaborativa, enquanto os homens tendem a adotar uma abordagem mais competitiva e individualista, afirmação que vai ao encontro das assertivas a respeito da relação gerencialismo/gênero.

³ Original: "Arguably, an organisational culture with a transactional leadership/management style and emphasis on performance management, which does not value emotional labour but rather stereotypical masculine skills, creates a disadvantage for women. Thus, if women's performance is evaluated against performance agendas which perpetuate masculinity and transactional leadership, their career progression to management and leadership is adversely affected".



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

Considerações Finais

A sobrequalificação no serviço público brasileiro é um tema que suscita diversas interpretações e análises críticas, notada e especificamente no panorama de um Estado que exige altos níveis de educação e competência técnica para a admissão de novos servidores. Esta discussão envolve desde a definição de políticas de recursos humanos até a análise de políticas organizacionais e de gestão, refletindo a complexidade e as dinâmicas internas das instituições públicas. A proposta de que o serviço público deveria assumir a sobrequalificação como necessidade é, por si só, uma afirmação de implicações e nuances. Primeiramente, é essencial entender que a sobrequalificação, definida como uma posse de habilidades e conhecimentos além do exigido para uma determinada função, pode ser vista tanto como um ativo quanto como um desafio dentro do setor público.

No cenário brasileiro, os concursos públicos são altamente competitivos, atraindo candidatos com níveis educacionais elevados, muitas vezes superiores ao exigido pelos editais. Esta manifestação é impulsionada por uma série de fatores, incluindo a busca por estabilidade financeira, reputação social e benefícios laborais que o serviço público oferece. Assim, a sobrequalificação se torna uma condição para a empregabilidade no setor público, uma vez que apenas os mais preparados, ou melhor, sobrequalificados, conseguem superar as rigorosas etapas seletivas. Essa institucionalização da sobrequalificação no serviço público não é meramente um reflexo do mercado de trabalho, mas também uma consequência das políticas e práticas internas das próprias instituições públicas. O fato de que a sobrequalificação é necessária e institucionalizada revela uma cultura organizacional que valoriza a formação acadêmica e a qualificação técnica, talvez em detrimento de outras habilidades igualmente cruciais, como a experiência prática e as competências interpessoais.

No entanto, uma análise crítica deve ir além da superfície e questionar se essa sobrequalificação é realmente necessária para o desenvolvimento do trabalho diário nas instituições públicas. Há uma discrepância significativa entre o nível de qualificação



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

exigido e/ou dimensionado e as necessidades reais do dia a dia no serviço público. Muitas vezes, as tarefas desempenhadas não exigem o alto nível de conhecimento técnico que os servidores possuem, o que levanta a questão: a sobrequalificação é um fim em si mesma, necessidade apenas para o ingresso e posse do cargo? O sentimento de sobrequalificação pode ser mitigado pela inserção do servidor em um grupo de colegas igualmente desafiantes. Desde o momento do concurso público, o servidor faz parte de uma comunidade de sobrequalificados, o que pode diminuir a percepção de que suas habilidades são excessivas ou desnecessárias. Um ambiente coletivo no qual todos os níveis de qualificação são semelhantes pode oferecer um certo rompimento psicológico, embora não resolva a questão estrutural da subutilização das habilidades.

Outra dimensão crítica é o impacto no compartilhamento do conhecimento dentro das instituições públicas. Boa parte da qualificação dos servidores não é aplicável ao universo prático do serviço público, o que pode criar uma desconexão entre o conhecimento teórico e a prática cotidiana. Além disso, a concentração de qualificações elevadas em indivíduos específicos pode levar a uma centralização do conhecimento, dificultando sua disseminação e aplicação prática entre todos os membros da organização. A sobrequalificação também pode ser interpretada como uma estratégia organizacional de mitigação de riscos corporativos ou de conhecimento. Ao contratar indivíduos altamente especializados, as instituições públicas podem buscar minimizar os riscos associados à falta de conhecimento ou à incompetência técnica. No entanto, essa estratégia pode ser contraproducente se resultar em uma força de trabalho desmotivada e subutilizada.

Outra questão pertinente é se a sobrequalificação pode ser vista como uma mercadoria de luxo no serviço público. Nesta perspectiva, poderia ser comparada a um luxo econômico, uma vez que não contribui diretamente para a eficácia ou a eficiência das atividades diárias da organização. Este ponto de vista sugere que a valorização excessiva das qualificações pode ser uma forma de ostentação institucional, mais focada na imagem e no prestígio do que nas necessidades reais da administração pública. Além disso, a influência do gerencialismo no setor público brasileiro deve ser considerada. O



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

gerencialismo, com seu foco em eficiência, eficácia e resultados, pode ser responsável pelo efeito *sapateiro descalço*, no qual uma organização que é geradora de conhecimento complexo, como uma universidade, não é boa gestora de suas criações. Isso acontece quando as políticas de gestão se concentram mais na aquisição e valorização de qualificações do que na implementação de práticas que realmente aproveitam o conhecimento e as habilidades dos servidores.

Este cenário cria um paradoxo: embora as instituições públicas busquem e valorizem a sobrequalificação, elas não conseguem utilizar plenamente as habilidades e conhecimentos que seus servidores possuem. Este descompasso entre qualificação e aplicação prática evidencia a necessidade de uma reavaliação das políticas de recursos humanos e de gestão no setor público. As instituições precisam desenvolver mecanismos que não apenas reconheçam, mas também utilizem eficazmente as qualificações de seus servidores, garantindo que o conhecimento adquirido seja aplicado de maneira produtiva e destacada para a organização. Portanto, a sobrequalificação no serviço público brasileiro é um aspecto complexo, com raízes profundas nas políticas de seleção e nas culturas organizacionais das instituições públicas. A análise crítica destas características deve considerar tanto os aspectos positivos quanto os negativos da sobrequalificação, questionando a real necessidade de qualificações excessivas e propondo alternativas para a melhor utilização das habilidades e conhecimentos dos servidores. Somente através de uma abordagem holística e crítica será possível desenvolver estratégias que equilibrem a valorização das qualificações com a eficiência e a eficácia do serviço público.

Referências

Albrecht, Pricila Anny Tomachski & Krawulski, Edite. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211-226. 2011.

Azevedo, Gustavo Cravo de. 15 anos em dados: Grau de Escolaridade e Titulação dos Técnicos Administrativos em Educação da UFRJ em quatro momentos – 2005, 2010,



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

2015, 2020. **Blog Papo de TAE**, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: [[Link](#)], Acesso em: 3 de Outubro de 2023.

Bergue, Sandro Trescastro. Gestão do desempenho: desenvolvimento, mensuração e remuneração. In: Bergue, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020. p. 308-316. Disponível em: [[Link](#)]. Acesso em: 24 maio 2022.

Brandão, Tiago. O apelo da interdisciplinaridade: uma visão crítica a partir do campo CTS. **CTS em Foco**, v. 3, p. 9-14, 2021. Disponível em: [[Link](#)], Acesso em: 17 de Dezembro de 2022.

Carmo, Luana Jéssica Oliveira; Assis, Lilian Bambirra de; Martins, Mariana Geisel; Saldanha, Cristina Camila Teles & Gomes, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018.

Dagnino, Renato Peixoto. A Universidade e a pesquisa científica e tecnológica. **Revista de Administração**, v. 19, n. 1, p. 60-77, 1984.

Dardot, Pierre & Laval, Christian. A fábrica do sujeito neoliberal. In: Dardot, Pierre & Laval, Christian, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016. p. 321-376.

Davis, Annemarie; Van Rensburg, Mari Jansen & Venter, Peet. The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. **Studies In Higher Education**, v. 41, n. 8, p. 1480-1494, 2014.

Dourado, Luiz Fernandes. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 80, p. 234-252, 2002.

Durst, Susanne. Knowledge Risk Management in Organisations: findings from Latin America. **Multidisciplinary Business Review**, v. 15, n. 1, p. 11-19, 2022.

Durst, Susanne & Zieba, Malgorzata. Knowledge risks - towards a taxonomy. **International Journal of Business Environment**, v. 9, n. 1, p. 51-63, 2017.

Durst, Susanne & Zieba, Malgorzata. Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 17, n. 1, p. 1-13, 2019.



Gerencialismo e o dilema da sobrequalificação: avaliando riscos do conhecimento em universidades públicas com a lente CTS

Rogério Lopes de Souza

Faria, José Henrique de & Walger, Carolina de Souza. O lugar da universidade pública: referência social ou fator de desenvolvimento das forças produtivas? **Revista NUPEM**, v. 12, n. 27, p. 12-33, 2020.

Formenton, Danilo; Muinge, Figueiredo Artur, Savenhago; Igor José Siquieri & Retamiro, Wiliam. Participação social em ciência e tecnologia: uma breve reflexão sob a perspectiva CTS. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 17, n. 47, p. 234-249, 2021.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2010.

Gumiero, Rafael Gonçalves & Zambello, Aline Vanessa. Balanço comparativo dos desenhos de implementação do REUNI: UFSCar e UFGD. **Holos**, v. 3, p. 1-19, 2021.

Heisig, Peter & Kannan, Selvi. Knowledge management: does gender matter? a systematic review of literature. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 6, p. 1315-1342, 2020.

Macêdo, Dartagnan Ferreira de; Gomes, Carolina Maria Ferreira; Costa, Antonio Carlos Silva & Finger, Andrew Beheregarai. Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. **Revista Sociais e Humanas**, v. 29, n. 1, p. 92-110, 2016.

Maia, Bóris. A institucionalização do concurso público no Brasil: uma análise sócio-histórica. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 3, p. 663-684, 2021.

Maltarich, Mark; Reilly, Greg & Nyberg, Anthony. Objective and Subjective Overqualification: distinctions, relationships, and a place for each in the literature. **Industrial And Organizational Psychology**, v. 4, n. 2, p. 236-239, 2011.

Meyer Júnior, Victor & Lopes, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **EBAPE**, v. 13, n. 1, p. 40-51, 2015.

Miller, Karen. Gendered nature of managerialism? Case of the National Health Service. **International Journal of Public Sector Management**, v. 22, n. 2, p. 104-113, 2009.

Piva, Felipe Paes. Entre o homo academicus e o homo economicus: a racionalidade neoliberal na academia como gestora e geradora do sofrimento psíquico discente. **CTS em Foco**, v. 3, n. 1, p. 57-63, 2023. Disponível em: [\[Link\]](#), Acesso em: 16 de Maio de 2023.