

## **O PERFIL DO DIRIGENTE PRINCIPAL DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS: um estudo preliminar**

**JEFTE SILVESTRE FILHO**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[jeftefilho@hotmail.com](mailto:jeftefilho@hotmail.com)

**LUCAS EDUARDO DE SOUZA POLEZA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[lucas.poleza@hotmail.com](mailto:lucas.poleza@hotmail.com)

**LUIZ EDUARDO GARBELOTTO DA SILVA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[luizgarbelotto21@gmail.com](mailto:luizgarbelotto21@gmail.com)

**MARISTELA HELENA ZIMMER BORTOLINI**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[maristela.bortolini@ufsc.br](mailto:maristela.bortolini@ufsc.br)

**PEDRO ANTÔNIO DE MELO**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[pedro.melo@ufsc.br](mailto:pedro.melo@ufsc.br)

**THIAGO LUIZ DE OLIVEIRA CABRAL**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[thiago.cabral@ufsc.br](mailto:thiago.cabral@ufsc.br)

### **RESUMO**

O presente estudo, de abordagem predominantemente quantitativa, descritiva quanto aos objetivos, documental e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos, teve como objetivo apresentar o perfil predominante do atual dirigente máximo das universidades brasileiras públicas e privadas. Para isso foram realizadas buscas no cadastro e-MEC de Instituições e Cursos de Educação Superior e na plataforma Lattes de integração de bases de dados de Currículos, de Grupos de pesquisa e de Instituições. Nesse sentido, identificou-se que o perfil predominante do atual dirigente máximo das universidades brasileiras é composto por indivíduos do sexo masculino (cerca de 75%); com formação nos cursos de Administração, Ciências Econômicas, Pedagogia, Medicina, Filosofia, Direito e/ou Engenharias (aproximadamente 52% do total de registros); com formação máxima em nível de Mestrado e/ou Doutorado (cerca de 95%); que já ocuparam cargo de gestão educacional ou acadêmica de alto escalão anteriormente (aproximadamente 83%); e que cumprem seu primeiro mandato enquanto dirigente máximo (cerca de 63%). Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar os critérios analisados, para que se possa definir de forma ainda mais rica o perfil dos dirigentes máximos das instituições de ensino superior brasileiras.

**Palavras chave:** Reitor; Gestão universitária; Perfil; Universidades.

## 1. INTRODUÇÃO

As universidades têm sido ao longo dos tempos um elemento essencial no desenvolvimento das sociedades. Tratam-se de instituições singulares e que, nesse sentido, exigem uma gestão diferenciada em relação às demais organizações.

Ainda que elas constituam um tipo específico de organização acadêmica de ensino superior - junto aos Centros Universitários, Faculdades, Institutos de Educação Ciência e Tecnologia e Centros Federais de Educação Tecnológica - [BRASIL, 201-?], e que sua finalidade principal esteja diretamente relacionada a um bem público - educação - (BRASIL, 1988), estas instituições estão inseridas em um contexto de mudanças, regulações e competitividade como todas as demais organizações (SOUZA et al, 2013; TOFIK, 2013), independentemente de serem públicas ou privadas.

Nesse sentido, diversos componentes na gestão dessas instituições são fundamentais para seu sucesso (ou insucesso), entre eles, os gestores universitários, mais precisamente tratando dos reitores(as) ou dos(as) dirigentes principais das universidades, constituindo-se como lideranças pedagógicas, técnicas e/ou políticas (ÉSTHER, 2011; MEYER JUNIOR, 2014; PALMEIRAS; GRZYBOVSKI, 2017).

Considerando o exposto, observou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o perfil predominante do atual dirigente máximo das universidades brasileiras públicas e privadas?

De forma a responder a pergunta delineada, este estudo teve o objetivo geral de **apresentar o perfil predominante do atual dirigente máximo das universidades brasileiras públicas e privadas.**

Para isso, se fez necessário (a) identificar as universidades brasileiras públicas e privadas em situação ativa, bem como (b) identificar os dirigentes máximos das universidades brasileiras, recorrendo-se ao cadastro das universidades no sistema e-MEC<sup>1</sup>, do Ministério da Educação e aos portais institucionais das universidades e; (c) Estabelecer o perfil predominante dos gestores identificados, com base nas informações obtidas nos currículos dos dirigentes, conforme plataforma Lattes, do CNPq.

A seguir, são apresentadas as bases teóricas deste estudo, seguido dos procedimentos metodológicos utilizados, dos resultados da pesquisa e, por fim, das conclusões e considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os elementos basilares do presente estudo, divididos em dois tópicos principais que abordam a gestão universitária e o perfil dos gestores universitários no Brasil.

---

<sup>1</sup> Base de dados oficial do Ministério da Educação com informações relativas aos cursos de graduação e às Instituições de Ensino Superior brasileiras. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>.

## 2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Para que se possa discutir o que é a universidade, é importante entender o seu papel. Fávero (2006) diz que existem duas posições, a de desenvolver pesquisa científica e de formar profissionais. Dentro dessa perspectiva, entende-se que as funções básicas de uma universidade merecem destaque para o que ela agrega para a sociedade.

Segundo Chiarello (2015) a universidade é determinante no desenvolvimento regional e ressalta a união entre a sociedade civil, as empresas e as universidades, na medida em que estas estão voltadas para o desenvolvimento. Tosta et al. (2012) dizem que a universidade é uma instituição que possui o conhecimento como matéria prima, para alavancar a sociedade. Observa-se então que os conceitos estão ligados ao desenvolvimento de uma sociedade, seja ele regional ou nacional. Como aponta Fernandes (2011, p.6) “As universidades desempenham um papel crucial no desenvolvimento económico das cidades e das regiões onde se inserem”.

As universidades latino-americanas são conhecidas como um lugar de produção de pesquisa, estudos, desenvolvimento de novas tecnologias e profissionalização das pessoas para que sejam bem-sucedidas em suas respectivas carreiras e também vistas como esperança de transformação social. (ARAÚJO, 2012). Para Mendonça (2000) a universidade é elemento central do ensino superior.

Araújo (2012) ressalta que a universidade não desenvolve conhecimento em um ambiente fechado, e sim em interação com o meio. A universidade também têm o papel de capacitar as pessoas para que exerçam diferentes profissões, sendo um lugar de qualificação da mão-de-obra.

Embora as universidades sejam um elemento fundamental no desenvolvimento das sociedades, no Brasil, a consolidação do ensino universitário remonta a um passado recente, sobretudo se comparado à realidade europeia. Segundo Bortolanza (2017) o ensino superior no Brasil surgiu no modelo de instituto isolado e de natureza profissionalizante.

As universidades foram criadas após muita resistência de Portugal e também de brasileiros que as julgavam desnecessárias na Colô nia. Entretanto, ainda no século XIX, diante das dificuldades encontradas pelas classes dominantes em conseguir acesso para cursar as universidades da Europa, criaram-se medidas para instituir o Ensino Superior no Brasil (BORTOLANZA, 2017, p. 2)

Fávero (2006) evidencia a resistência de Portugal para a criação das universidades no Brasil, quando aponta que

Desde logo , negou-a a Coroa portuguesa aos jesuítas que , ainda no século XVI , tentaram criá -la na Colônia . Em decorrência , os alunos graduados nos colégios jesuítas iam para a Universidade de Coimbra ou para outras universidades europeias, a fim de completar seus estudos (FÁVERO, 2006, p. 20)

Segundo Bortolanza (2017), esse quadro não se alterou até a vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil em 1808. Apenas em 1810, foi criada a Academia Real Militar, por meio da Carta Régia de 4 de dezembro (FÁVERO, 2006). Podemos afirmar que houve uma centralização do ensino brasileiro pela Universidade de Coimbra, que permitia estudantes brasileiros, afirmando que estes não eram estrangeiros, mas sim, portugueses nascidos no Brasil (MENDONÇA, 2000).

Bottoni et al. (2013) ressaltam uma evolução da educação no Brasil, começando pelos grandes centros da época, que eram Rio de Janeiro e São Paulo, com a criação de Institutos, Academias e Escolas Superiores, entre os anos de 1893 e 1902.

A queda do Império e Proclamação da República, em 1889, acarretou a descentralização do ensino pelo governo Federal, com aumento na criação das universidades, que passaram a ser polarizadas, no sentido de se “espalharem” para a esfera estadual. Em 1909 surge a Universidade de Manaus, em 1911, a de São Paulo e em 1912 a Universidade do Paraná (FÁVERO, 2006; BORTOLANZA, 2017).

Ainda assim, até 1920, as universidades funcionavam de maneira isolada e sem nenhuma comunicação entre si. Apenas após o contínuo debate sobre a educação superior no Brasil que extrapolava o âmbito governamental legislativo é que se inicia um novo movimento do ensino superior no Brasil, esses fenômenos ocorreram entre 1920 e 1945, quando houve a crise do modelo oligárquico nacional, e iniciou-se um movimento de descentralização do poder para os estados. Nesse momento percebe-se o grande êxodo rural e o início da industrialização, viu-se portanto a necessidade da profissionalização da mão-de-obra (MENDONÇA, 2000).

Apesar de todas as dificuldades para a criação das universidades no Brasil, a primeira a ser criada legalmente pelo Governo Federal foi a Universidade do Rio de Janeiro no dia sete de setembro de 1920 (FÁVERO, 2006). A partir de 1950, com a intensificação da industrialização, as universidades passam a suprir uma função de formação profissional. Dentro desse contexto, acontece a modernização das universidades no Brasil. O grande marco foi a criação da UnB (Universidade de Brasília), instituída pela Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961.

Cabe ressaltar que a criação das universidades estava condicionada, também, a exigência de congregar ao menos três institutos de ensino superior, dentre o Direito, a Medicina, a Engenharia e a Educação, conforme o Decreto 19.851 de 1931 (BRASIL, 1931).

Dentro dessa reflexão, pode-se compreender o panorama atual das universidades. Sua evolução possui contextos históricos que identificam a atuação na sociedade contemporânea, e segundo Fávero (2006), a Universidade é algo que deve estar permanentemente em construção, e imprescindível para a sociedade. É neste contexto que os gestores universitários estão inseridos.

Para Souza (2011) os gestores universitários precisam estar atentos a diversos fatores para administrar com excelência uma universidade no século XXI, identificar desafios e estarem preparados para administrar obstáculos. Alguns dos desafios são:

[...] a necessidade de sobrevivência, de novos caminhos de crescimento, enfrentando o aparecimento dos grandes grupos formados a partir de fusões e aquisições; a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores e ultrapassados de planejamento para enfrentar a grande concorrência e para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais que garantam a aprendizagem e a permanência, sobretudo dos alunos das classes C e D que chegam ao ensino superior; o acompanhamento da rápida evolução das políticas de governo voltadas a esse nível de ensino, em especial àquelas referentes à avaliação, cujas métricas têm sido consideradas como único parâmetro de qualidade.” (SOUZA, 2011, p. 97).

Tofik (2013) concorda com Souza (2011) quando fala sobre os desafios enfrentados pelos gestores nas universidades públicas. O autor afirma que a gestão universitária é a união

de todos esses desafios impostos naturalmente pela Administração enquanto disciplina, e também um ambiente altamente regulado e supervisionado, que deve atender ao Ministério da Educação, que por sua vez estabelece os índices de qualidade a serem alcançados.

Também, por outro lado, a gestão universitária deve possibilitar o alcance de resultados que garantam a manutenção num mercado competitivo. A gestão universitária moderna é uma gestão compartilhada, que tem visão sobre a totalidade da universidade, suas relações internas, e também sobre relações externas, com a sociedade, em suas esferas político-econômicas (TOFIK, 2013).

Segundo Souza et al. (2013), a administração universitária deve se ater a uma gama de assuntos essenciais, diversas dimensões de administração, e diversos focos de atenção. Os autores pontuam algumas dessas dimensões. São elas:

formação de profissionais e de cidadãos comprometidos com questões sociais; a produção e difusão do conhecimento; as questões relacionadas com o desenvolvimento nacional, regional e internacional; estimular e ser referência em aspectos como a investigação científica, as atividades criativas, a criação e difusão cultural e a consciência dos problemas mundiais (SOUZA et al. 2013, p.15).

Dentro dessas afirmações, percebe-se vários pontos de atenção em relação à gestão universitária, com os quais um gestor universitário deve se preocupar e estar atento. Souza et al. (2013) ressaltam pontos sobre a função de formação dos discentes, Souza (2011) e Tofik (2013) trazem questões sobre a preocupação dos gestores, quanto aos desafios de gerir uma universidade.

Todas essas dimensões expostas merecem atenção do gestor universitário, preocupando-se não só com os desafios impostos pelo mercado, concorrência, serviços e valores agregados, o meio em que a universidade está inserida e a sociedade que a cerca, bem como com o caráter formador da universidade, referente à atenção aos processos de ensino e ao preparo do aluno para lidar com diversos fatores além do mercado de trabalho. Essas preocupações da Gestão Universitária tornam esse ramo de administração, único (SOUZA et al, 2013).

No cenário atual, o sistema de ensino superior do país está dividido em Instituições Públicas sendo elas federais, estaduais ou municipais, mantidas pelo poder público, e as Instituições Privadas, como por exemplo, as comunitárias, confessionais e filantrópicas, administradas por pessoas jurídicas ou físicas de direito privado, com vistas ou não ao lucro [BRASIL, 201-?].

No contexto geral, Meyer Junior e Mugnol (2014) definem o ensino superior brasileiro em duas vertentes totalmente opostas: a de caráter privado, localizado predominantemente em grandes centros urbanos frequentados por acadêmicos de renda mais sensível, os quais estudam no período noturno e trabalham durante o dia para custear os gastos na vida acadêmica e; as instituições públicas, custeadas pelo Estado e com predominância de alunos de um nicho social mais elevado.

De acordo com Meyer Junior e Mugnol (2014), apesar da imagem principal em relação às instituições ser de Universidades Públicas Federais e Estaduais, o perfil do Ensino Superior brasileiro se apresenta fortemente pelo Ensino Privado.

O fato é que todas as instituições de ensino superior, apesar de suas particularidades, apresentam dificuldades em sobreviver de maneira estável em meio ao contexto político, social e econômico que o país vivencia atualmente, em que Meyer Junior e Mugnol (2014)

afirmam que a necessidade de uma estratégia eficiente de instituições privadas é emergencial para seu sucesso e, não obstante, todas as instituições devem se tornar moldáveis a cada contexto em que está inserida para garantir a capacidade de atingir o objetivo para com a sociedade.

Nesse sentido, considerando os aspectos inerentes ao sistema educacional brasileiro, bem como as particularidades e desafios que se apresentam às Instituições de Ensino Superior no país, os gestores universitários podem ser considerados fatores-chave no sucesso das instituições e, quando se tratam de universidades, a gestão máxima se personifica no Reitor.

## 2.2 PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO

As instituições universitárias integram um contexto em que a maior parte das transformações - sejam econômicas, sociais, políticas, educacionais, etc. – são provocadas por fatores externos. Considerando que vivemos na sociedade do conhecimento e que é notório que as instituições de ensino superior são a casa do saber, essas organizações acabam por estar no cerne dessas mudanças (MEYER JUNIOR, 2000).

Tal contexto requer das instituições educacionais e, mais especificamente, das instituições universitárias, uma administração profissional. No entanto, conforme cita Meyer Junior (2000), a maior parte dos gestores universitários se constitui de docentes que, por diversas razões, acabam por assumir funções administrativas, sem terem desenvolvido as competências gerenciais necessárias que essas funções requerem.

Cabe salientar que “O papel da administração na instituição universitária é o mesmo daquele desempenhado pela administração de outros tipos de organização” (MEYER JUNIOR, 2000, p.144). Gerenciar instituições de ensino “[...] requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização” (MEYER JUNIOR, 2014, p.13). Nesse sentido, a atuação dos gestores universitários pode ser considerada fator crítico de sucesso para as instituições.

Quando se tratam de universidades, o título de entidade máxima dessa organização é atribuído ao “reitor”, cargo que segundo os autores Quintiere, Vieira e Oliveira (2011), estão em constante conflito entre duas vertentes: de um lado, onde se acredita que o reitor deve ter como premissa a capacidade de aprender a utilizar as ferramentas necessárias para solucionar as adversidades sem algum ensinamento prévio, já que se têm como perspectiva do cargo, elementos diários de imprevisibilidade e complexidade; do outro lado, há profissionais da universidade que definem a experiência acadêmica na docência e pesquisa como um dos elementos essenciais para se tornar reitor, já que o mesmo se encontra mais familiarizado com o ambiente de gestão.

No que se referem às universidades públicas, os reitores, em geral, são eleitos pela comunidade universitária. Em muitos casos, os eleitos assumem a gestão sem experiência prévia como gestores, tendo sua aprendizagem baseada na tentativa e erro (MEYER JUNIOR, 2000). No tocante às universidades federais, por exemplo, os reitores são nomeados pelo presidente da república, sendo que, necessariamente, o dirigente deve pertencer aos níveis

mais elevados da carreira docente ou possuir título de doutor, com período de mandato de quatro anos e apenas uma recondução permitida (BRASIL, 1996). Já no caso das instituições privadas, os dirigentes são escolhidos pela própria instituição, ou pela própria família, nos casos de instituições familiares (MEYER JUNIOR, 2000), levando-se em consideração os estatutos e regimentos próprios (BRASIL, 1995).

As diferentes instituições possuem culturas predominantes no que tange às características dos seus dirigentes. Há, no entanto, algumas características comuns a esses gestores, como, por exemplo, as habilidades de negociação, as experiências anteriores em administração e posições de liderança, bem como as habilidades e conhecimentos de técnicas e abordagens administrativas (MEYER JUNIOR, 2000).

Palmeiras; Grzybovski (2017) defendem que a principal função do gestor é de natureza pedagógica, muito embora sua rotina seja tomada quase integralmente por atividades administrativas. Para Ésther (2011) as atribuições e a imagem do perfil de reitor tende a ser mais política do que a de um gestor. O autor entende que um gestor de uma universidade, em específico o reitor, não obtém de uma imagem pré-definida e formalizada, mas sim, características inerentes à instituição de ensino superior que o mesmo comanda.

Embora na parca literatura a respeito dos gestores universitários se discutam as características dos reitores, há de se ponderar que, na maior parte dos casos, os gestores da educação não possuem formação que lhes permitam desempenhar o papel de administradores das instituições em que desenvolvem suas atividades (SILVA, 2012). Ressalta-se, entretanto, que à comunidade universitária não apenas importa o currículo profissional do dirigente máximo da instituição, mas também suas características pessoais e seu plano de gestão (ÉSTHER, 2011).

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo possui abordagem predominantemente quantitativa, visto que as análises contidas nesta pesquisa são, basicamente, traduzidas e apresentadas em forma de números, com a utilização de técnicas de estatística descritiva, como a distribuição de frequências e a reprodução gráfica (SILVA; MENEZES, 2005; FÁVERO; FÁVERO, 2015).

No que tange aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, uma vez que se propõe a expor características de uma determinada população de estudo, neste caso, os dirigentes máximos das universidades brasileiras públicas e privadas, ou seja, os reitores e reitoras (SANTOS, 2012).

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, uma vez que está baseada em documentos já publicados, como artigos científicos, teses e livros. Configura-se, também, como pesquisa documental, visto que os dados foram coletados, mormente, de planilhas eletrônicas geradas como relatórios de consultas realizadas no sistema e-MEC, do Ministério da Educação, bem como da

identificação e verificação dos currículos Lattes<sup>2</sup> dos dirigentes das instituições (SEVERINO, 2007; SANTOS, 2012).

Para a coleta de dados, inicialmente, utilizou-se o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos de Educação Superior, com vistas a identificar as universidades brasileiras, públicas e privadas, na categoria de ensino presencial e em situação ativa. Nesta etapa também foram identificados os dirigentes das universidades, por meio da verificação dos detalhes das IES, nos campos “Representante Legal” e “Reitor/Dirigente Principal” e, posteriormente, confirmadas as informações nos sites das instituições. Quando não descritas tais informações no detalhamento do sistema e-MEC, recorreu-se unicamente ao portal eletrônico das universidades.

Cabe salientar que, neste estudo, o dirigente máximo corresponde ao principal dirigente da instituição, sendo este o(a) Reitor(a). Nos casos em que não foi possível identificar o(a) reitor(a), adotou-se o(a) Presidente(a) como dirigente máximo.

A identificação das instituições e seus dirigentes máximos foi realizada entre os meses de maio e junho de 2018. Foram identificadas na primeira etapa, 198 universidades brasileiras.

Na sequência, buscaram-se na plataforma Lattes os nomes dos(as) reitores(as) encontrados(as), no intuito de conhecer as características de perfil dos(as) dirigentes. Quando as buscas não retornaram resultados, recorreu-se aos nomes dos(as) dirigentes com o filtro “Atividade profissional (Instituição)”, informando a universidade do(a) dirigente. Para os casos que ainda assim não tiveram retorno, buscou-se individualmente por nome e atividade profissional ou sobrenome e atividade profissional. Ao final, chegou-se a um quantitativo de 187 universidades e seus(suas) dirigentes, das 198 inicialmente encontradas.

É importante salientar que duas universidades apresentaram o(a) mesmo(a) dirigente. Nesse caso, para que cada universidade tivesse seu representante máximo considerado (visto que o referencial da pesquisa são as universidades), o(a) dirigente foi apreciado(a) duas vezes na análise, constando uma vez em cada instituição.

As informações extraídas do currículo Lattes dos(as) dirigentes foram utilizadas, sobretudo, para se identificar o sexo do dirigente, categorizado em masculino e feminino, formação, gestão anterior como reitor(a) e se o diretivo(a) ocupou cargo de gestão antes de assumir a reitoria ou presidência da universidade. Para a identificação do “sexo” do dirigente, visto que a plataforma Lattes não informa esse dado, admitiu-se o nome do dirigente e o gênero linguístico utilizado no currículo (ex: Doutor ou Doutora).

Considerando que o currículo Lattes foi a plataforma selecionada para obter as informações válidas dos(as) reitores(as) das universidades, foram desconsiderados nesta pesquisa os casos de reitores(as) que não puderam ser localizados na referida plataforma ou que apresentaram informações que não permitiram identificar precisamente o(a) dirigente, resultando em 187 perfis que deram base às análises apresentadas a seguir.

#### **4. RESULTADOS**

---

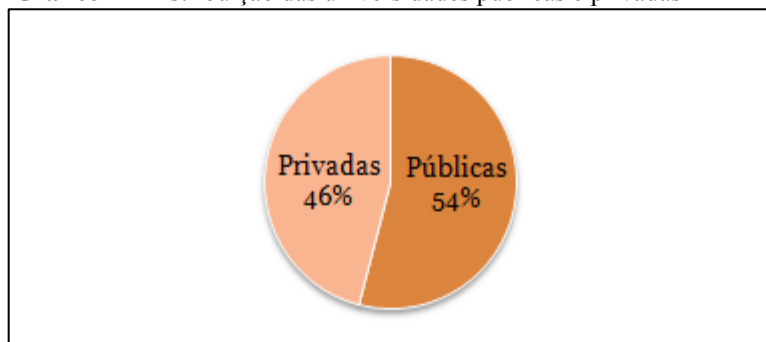
<sup>2</sup> Plataforma de integração de bases de dados de Currículos, Grupos de pesquisa e Instituições do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq <<http://lattes.cnpq.br/>>.



As análises apresentadas nesta seção estão baseadas exclusivamente nas informações contidas nos relatórios do sistema e-MEC e nos currículos lattes dos dirigentes principais atuais das universidades. Como destacado na seção de metodologia do presente estudo, das 198 instituições mapeadas, foram encontrados 187 currículos dos respectivos dirigentes, o que representa aproximadamente 94% da população estudada.

Considerando o total de instituições que constavam no relatório do sistema e-MEC no momento desta pesquisa (198), elaborou-se o Gráfico 1, que demonstra a distribuição nacional das universidades, entre públicas e privadas:

**Gráfico 1** - Distribuição das universidades públicas e privadas



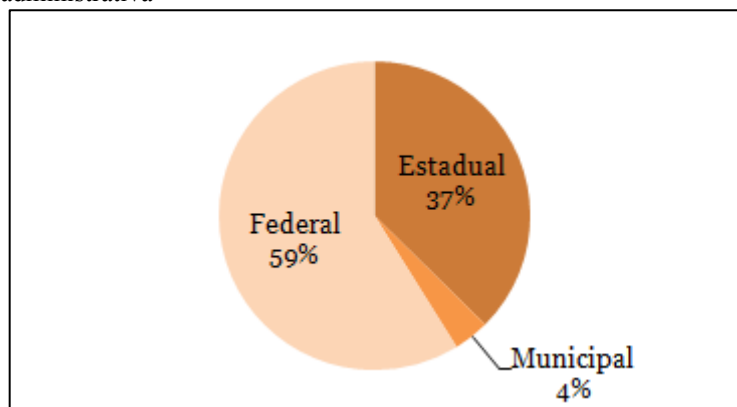
Fonte: elaborado pelos autores

Ao longo do processo histórico de criação das universidades, identifica-se, hoje, a permanente construção do ensino universitário brasileiro, conforme destaca Fávero (2006). Em cerca de 100 anos, considerando a criação e legalização da primeira universidade brasileira, em 1920, foram criadas quase 200 instituições universitárias.

Observa-se, a partir do Gráfico 1, que, embora o ensino superior no Brasil seja representado fortemente pelo ensino privado, de acordo com o observado por Meyer Junior; Mugnol (2014), não é essa a realidade que se apresenta no nível de organização acadêmica “Universidade”, visto que as instituições públicas universitárias ainda são a maioria.

No que se refere à distribuição das universidades públicas em relação aos níveis municipal, estadual ou federal, o Gráfico 2 demonstra a referida divisão:

**Gráfico 2** - Distribuição das universidades públicas por categoria administrativa



Fonte: elaborado pelos autores

A partir do Gráfico 2, percebe-se que as universidades mantidas pelo governo em nível municipal são minoria. É possível supor que seja mais complexo para um município do que

para um estado ou a federação manter uma universidade, considerando os investimentos requeridos para a manutenção da estabilidade no cenário competitivo atual, estabilidade e competitividade destacados por Meyer Junior; Mugnol (2014).

Apresentado o contexto das universidades pesquisadas, adentramos agora na análise específica do perfil dos dirigentes das universidades brasileiras.

Um ponto observado no presente estudo foi em relação ao sexo do(a) dirigente máximo das universidades. A Tabela 1 detalha tal distribuição:

**Tabela 1** - Proporção em relação ao sexo do dirigente máximo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Masculino	138	74%
Feminino	49	26%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelos autores

Observa-se, a partir da Tabela 1, que a quantidade de dirigentes do sexo masculino supera em aproximadamente 3 vezes a quantidade de representantes do sexo feminino à frente das universidades brasileiras, demonstrando, nesse sentido, um desequilíbrio no que se refere à ocupação do cargo diretivo máximo nas universidades.

De forma a detalhar a disposição informada na Tabela 1, elaborou-se a Tabela 2, a qual expõe a distribuição dos sexos dos(as) dirigentes em relação às categorias administrativas das universidades (pública ou privada).

**Tabela 2** - Distribuição do sexo do dirigente em relação à categoria administrativa

<b>Sexo do dirigente</b>	<b>Categoria Administrativa</b>			
	<b>Pública</b>		<b>Privada</b>	
	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Maculino	81	76%	57	71%
Feminino	26	24%	23	29%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelos autores

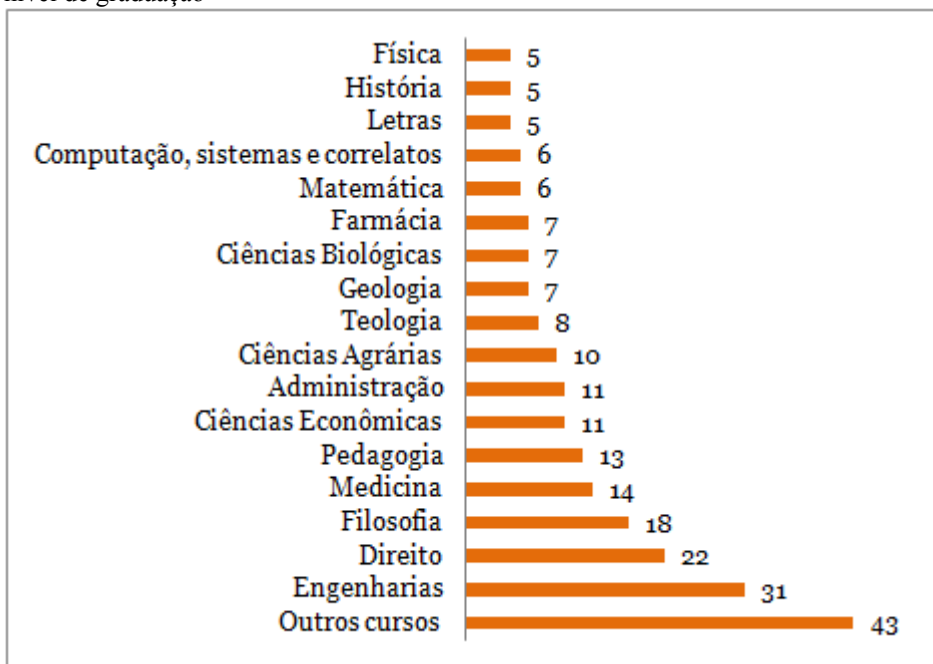
A partir da Tabela 2 é possível perceber que, embora sensível, há uma diferença entre a proporção do sexo dos dirigentes em relação à categoria administrativa das universidades pesquisadas. Nesse sentido, enquanto nas universidades públicas se apresenta, aproximadamente, uma reitora entre três reitores, nas universidades particulares essa proporção é de, aproximadamente, 1 para 2,5.

Em relação à formação dos(as) dirigentes, em nível de curso de graduação, sete dirigentes não informaram a Área de Formação/Titulação em seus currículos, sendo excluídos do quantitativo total fixado anteriormente (187). Nesse sentido, puderam constar da análise 180 diretivos. Cabe ressaltar que o número de registros supera o quantitativo de dirigentes analisados, visto que um(a) dirigente pode ter formação em mais de um curso de graduação.

Em razão de haver uma gama de formações em nível de graduação bastante diversificada, foram considerados os cursos que apresentaram frequência igual ou superior a

cinco (05) registros, totalizando 17 categorias. Ainda, foram considerados como registros eventuais os cursos que apresentaram menos de 5 registros (cerca de 20 cursos) sendo assim categorizados como “Outros cursos”. Embora a categorização pudesse ter sido realizada em função da grande área de formação, optou-se por pormenorizar a análise para apresentar precisamente os cursos de graduação. O Gráfico 3 evidencia a distribuição:

**Gráfico 3** - Distribuição das frequências em relação à formação dos dirigentes em nível de graduação



Fonte: elaborado pelos autores

Com base nos dados do Gráfico 3, é possível identificar que os cursos de Administração, Ciências Econômicas, Pedagogia, Medicina, Filosofia, Direito e Engenharias correspondem juntos a mais de 50% dos registros. Em outras palavras, estes sete cursos figuram como predominantes na formação em nível de graduação dos(as) atuais reitores(as) e presidentes(as) das universidades brasileiras.

No que tange à formação máxima dos(as) dirigentes, considerando cursos de graduação, mestrado e doutorado, elaborou-se a Tabela 3 a seguir:

**Tabela 3** - Distribuição das frequências em relação ao nível máximo de formação dos dirigentes

<b>Nível máximo de formação do(a) dirigente</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Doutorado	145	77%
Mestrado	33	18%
Graduação	9	5%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelos autores

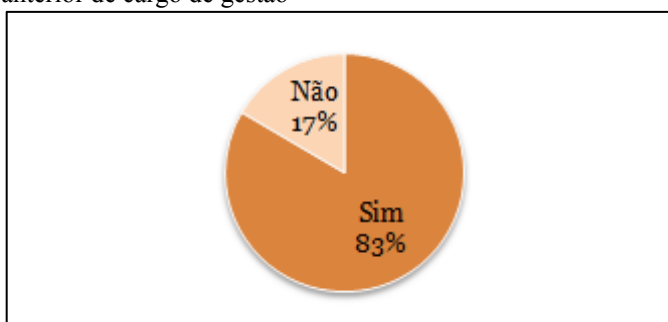
De acordo com a Tabela 3, identificou-se que, dos(as) 187 dirigentes das universidades pesquisadas, 145 indicaram possuir formação em nível de doutorado, o que representa aproximadamente 77% da população estudada. Por outro lado, 33 dirigentes apontaram o Mestrado como nível máximo de formação acadêmica. Em relação aos dirigentes

que informaram a graduação como nível máximo (9), cabe destacar que oito dirigentes indicaram possuir ao menos um curso em nível de Especialização.

Assim, cerca de 95% dos dirigentes das universidades brasileiras pesquisadas possuem formação nos níveis de Mestrado e/ou Doutorado. Nesse sentido, embora a figura do(a) reitor(a) possa estar mais associada a uma imagem política do que técnica, conforme destacado por Ésther (2011), entende-se que a formação acadêmica e profissional do dirigente máximo é sim relevante no contexto universitário.

Na sequência, verificou-se se o dirigente principal das universidades pesquisadas já havia ocupado algum cargo de gestão anteriormente ao de gestor máximo. Para isso, foram considerados os seguintes cargos pertencentes à estrutura administrativa: Vice-reitor(a), Pró-reitor(a), Diretor(a) ou Secretário(a). Salienta-se que foram considerados apenas os cargos associados ao contexto educacional. O Gráfico 4 exibe a distribuição em comento:

**Gráfico 4** - Distribuição dos dirigentes em relação à ocupação anterior de cargo de gestão

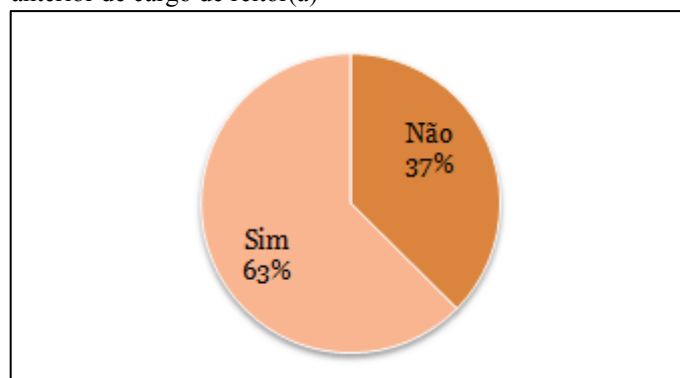


Fonte: elaborado pelos autores

A partir do Gráfico 4 é possível perceber que há uma maioria significativa de principais dirigentes universitários das universidades pesquisadas (83%) que já ocupou cargo de gestão educacional ou acadêmica de alto escalão anteriormente. Nesse sentido, parece haver no contexto universitário, a construção de uma carreira na gestão universitária que culmina na ocupação do cargo de reitor(a) (ou presidente(a)). Tal constatação vai ao encontro do que destaca Meyer Junior (2000), quando retrata a importância do desenvolvimento de competências gerenciais necessárias ao gestor universitário a partir das experiências administrativas anteriores.

Verificou-se, também, entre os(as) dirigentes atuais quais já haviam conduzido a administração principal de instituição universitária anteriormente à gestão atual. Os casos de mandatos mais duradouros (acima de 4 anos) foram considerados como gestão anterior, visando assim, poder estabelecer uma análise conjunta entre as universidades públicas (conforme Decreto 1916/1996) e privadas. O Gráfico 5 apresenta os referidos dados:

**Gráfico 5** - Distribuição dos dirigentes em relação à ocupação anterior de cargo de reitor(a)

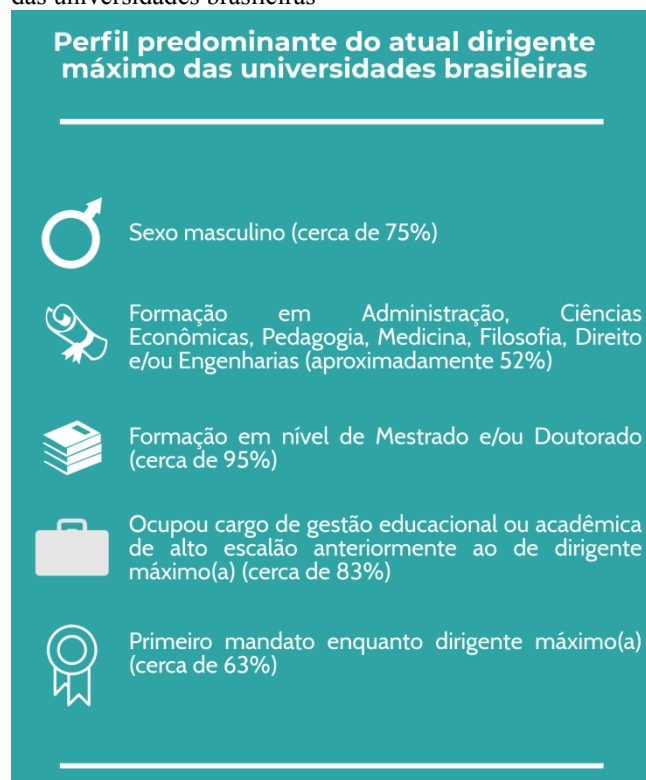


Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com o Gráfico 5 é possível perceber que a maioria dos(as) dirigentes máximos(as) atuais das 187 universidades pesquisadas não ocupou cargo de reitor(a) (ou presidente(a)) anteriormente à gestão atual. Dessa forma, nota-se que a maior parte das universidades brasileiras passou por alguma alteração nos quadros diretivos recentemente. Destaca-se, ainda, que dentre os 63% que representam os dirigentes máximos em primeiro mandato, conforme detalhado no Gráfico 4, menos de 20% não indicaram ter ocupado cargo de gestão educacional ou acadêmica de alto escalão anteriormente.

Por fim, as análises aqui destacadas permitiram indicar o perfil predominante do dirigente máximo atual das universidades brasileiras, com base nos dados que apresentaram maiores frequências. Tal perfil é representado na Figura 1 a seguir:

**Figura 1** - Perfil predominante do atual dirigente máximo das universidades brasileiras



Fonte: elaborada pelos autores

Há de se ressaltar que as análises foram elaboradas de acordo com as informações obtidas nos Lattes dos dirigentes, sendo que o preenchimento dessas informações é de responsabilidade de cada reitor(a) - ou presidente.

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo apresentar o perfil predominante do atual dirigente máximo das universidades brasileiras públicas e privadas. Nesse sentido, foram identificadas as universidades brasileiras públicas e privadas em situação ativa; identificados os dirigentes máximos das universidades brasileiras; e estabelecido o perfil predominante dos gestores identificados.

Foram encontradas 198 universidades no sistema e-MEC e analisados 187 perfis válidos dos(as) dirigentes, os quais possuíam informações completas ou mínimas para constar de análise. Pode-se perceber que dos perfis considerados na pesquisa, cerca de 75% correspondem ao sexo masculino. Observou-se que para as universidades federais há uma proporção de aproximadamente uma reitora a cada 3 reitores, enquanto nas universidades privadas a proporção é de cerca de uma reitora para cada 2,5 reitores.

Quanto à formação dos(as) dirigentes máximos(as), percebeu-se que cerca de 52% dos registros informados pelos(as) gestores(as) correspondem aos cursos de Administração, Ciências Econômicas, Pedagogia, Medicina, Filosofia, Direito e Engenharias. Destaca-se, ainda, que 95% dos(as) dirigentes das universidades possuem Doutorado e/ou Mestrado como nível máximo de formação.

Verificou-se também que aproximadamente 83% dos(as) dirigentes máximos das universidades, ocuparam algum cargo de gestão acadêmica ou educacional de alto escalão antes de assumirem a posição atual. Observou-se, ainda, que 63% dos(as) dirigentes estão em seu primeiro mandato, o que permite concluir que as universidades passaram por uma mudança em seu corpo diretivo recentemente.

No que tange aos aspectos limitadores deste estudo, cabe ressaltar a desatualização dos currículos Lattes de alguns dirigentes (mais de cinco anos de desatualização), a falta de preenchimento de informações no Lattes por parte dos gestores e a falta de identificação precisa ou de atualização das universidades em relação a quem ocupa o cargo de Reitor.

Sugere-se, para pesquisas futuras, que os estudos busquem ampliar a amostra da pesquisa, bem como os critérios analisados, para que se possa definir de forma mais rica o perfil dos dirigentes máximos das instituições de ensino superior brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Alexandre Garcia. ENSAIO SOBRE A UNIVERSIDADE E SUA FUNÇÃO SOCIAL. **Filosofando**: REVISTA DE FILOSOFIA DA UESB, Bahia, v. 1, n. 1, p.38-47, jul. 2012.

BORTOLANZA, Juarez. TRAJETÓRIA DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: UMA BUSCA DA ORIGEM ATÉ A ATUALIDADE. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais...** . Mar del Plata: Universidade Nacional de Mar del Plata, 2017. p. 1 - 16.

BRASIL. **Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931**. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferencia, ao systema universitário [...]. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9192, de 21 de dezembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Brasília, 21 dezembro 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9192.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 1916, de 23 de maio de 1996**. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Brasília, 23 maio 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1916.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério das Relações Exteriores. **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. [201-?]. Disponível em: <[http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html)>. Acesso em: 02 jul. 2018

BOTTONI, Andrea et al. Uma Breve História da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e desafios atuais. In: COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 19-42.

CHIARELLO, Ilze Salete. A UNIVERSIDADE E SEU PAPEL NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL: CONTRIBUIÇÕES DO PROESDE. **Revista Extensão em Foco**, Paraná, v. 3, n. 1, p.240-257, jan. 2015.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 10, p. 648-667, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3232/323227830011/>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Paraná, v. 28, n. 1, p.17-36, jan. 2006.

FÁVERO, Luiz Paulo; FÁVERO, Patrícia Belfiore. **Estatística Aplicada a Administração, Contabilidade e Economia**. Ed. 1. Elsevier Brasil, 2015. 480 p.

FERNANDES, Ruben. **O Papel das Universidades no Desenvolvimento das Cidades e Regiões**. Curitiba: Universidade Positivo, 2011. 32 p.

MENDONÇA, Ana Waleska P.c.. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p.131-194, maio 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n14/n14a08.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

MEYER JUNIOR, Victor. Novo contexto e as habilidades do Administrador Universitário. In: **Dinossauros, gazelas & tigres: um diálogo Brasil e EUA**. MEYER, Victor; MURPHY, J. Patrick (org.). Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER JUNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Univ. Debate**, 2014 jan./dez., 2(1), 12-26.

MEYER JUNIOR, Victor; MUGNOL, Gisele. **Competição e estratégia no contexto das instituições de ensino superior privadas**. Diálogo Educacional, Curitiba, p.153-165, 2014.

PALMEIRAS, Jênifer de Brum; GRZYBOVSKI, Denize. Perfil do gestor e desempenho econômico-financeiro das instituições de ensino superior: o caso das comunitárias brasileiras participantes do comung. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 01-21, Edição Especial. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2017v10n4p1/35581>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

QUINTIERE, Rita de Cássia Borges de Campos; VIEIRA, Fernando de Oliveira; OLIVEIRA, Rosana Therezinha de Queiroz de. Competências gerenciais ou super poderes? Análise preliminar do discurso de reitores de instituições federais de ensino superior do estado do Rio de Janeiro. In: **XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, p.1-15, dez. 2011. Anais. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26105/4.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 9. ed. Niterói: Impetus, 2012. 384 p.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte · v. 11 · n. 4 · p. 72-91 · out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1940/194025569002/>>. Acesso em: 15 mai. 2018.



SOUSA, Ana Maria Costa de. Gestão Acadêmica Atual. In: COLOMBO, Sônia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario (Org.). **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011. p. 97-111.

SOUZA, Janice Aparecida Janissek de; SANTOS; Elder Carlos dos; LOBO, Angelo Souza; MELO, Leonardo Cardoso de; SOARES, Andreia Cerqueira. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [s.l.], v. 6, n. 4, p.216-233, 1 dez. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sônia Simões (Org.). **Gestão Universitária: Caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 104-117.

TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; TECCHIO, Edivandro Luiz. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [s.l.], v. 5, n. 2, p.1-15, 17 ago. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p1>>. Acesso em: 05 jun. 2018.