



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



REITOR-EDUCADOR OU REITOR-ADMINISTRADOR? ESTUDO DOS REITORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARISTELA HELENA ZIMMER BORTOLINI¹
Universidade Federal de Santa Catarina
maristela.bortolini@ufsc.br

PARLEY LOPES BERNINI DA SILVA¹
Universidade Federal de Santa Catarina
parleysilva@gmail.com

ANDRESSA SASAKI VASQUES PACHECO²
Universidade Federal de Santa Catarina
andressa.ufsc@gmail.com

ROGÉRIO DA SILVA NUNES³
Universidade Federal de Santa Catarina
rogerio.sn@ufsc.br

RESUMO:

Nas universidades federais brasileiras os Reitores desempenham uma função multifacetada que compreende liderança acadêmica, a gestão administrativa e a representação institucional, contribuindo para o desenvolvimento do ensino superior no país. Este artigo analisa as formações dos Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tendo por enfoque: suas titulações acadêmicas e áreas do conhecimento a partir dos dados cadastrados na Plataforma Currículo *Lattes* do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq; os cargos anteriores ocupados em Instituição de Ensino Superior e os Centros de Ensino em que estavam lotados quando foram eleitos Reitores da UFSC, assim como propõe-se traçar em que medida suas formações colaboraram ao posto de Reitor. Adicionalmente apresentam-se dados de formação como nível e instituição formadora, e gênero dos pesquisados. De natureza qualitativa, utiliza da revisão de literatura sobre o tema; é descritiva quanto aos seus objetivos e apropria-se da análise interpretativa quanto aos resultados. Os resultados indicam que a interface Administração/Gestão/Legislação torna-se um instrumento para ocupação do cargo de maneira eficaz, questão essa que se evidenciou nos cargos ocupados anteriormente ao de Reitor, pelos pesquisados.

Palavras chave: Reitor; Gestão universitária; Titulação acadêmica; Formação; Universidade.

¹ Doutorandos em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração.

² Docente colaboradora do Programa de Pós-graduação em Administração e permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão Universitária.

³ Docente permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão Universitária.

1 Introdução

As Universidades desempenham um papel fundamental na sociedade, sendo um pilar essencial para o desenvolvimento educacional, científico, cultural e social. É responsável por proporcionar ensino de qualidade, fomentar a pesquisa e a inovação, formar profissionais qualificados e contribuir para a construção do conhecimento. No âmbito universitário brasileiro, a Reitoria exerce uma função central na promoção desses objetivos, atuando como instância de gestão estratégica e administração da instituição. O Reitor, líder máximo da universidade, desempenha um papel crucial na definição da visão institucional, na formulação de políticas acadêmicas e na gestão eficiente dos recursos. Sua atuação abrange desde a representação da instituição até a defesa da autonomia universitária, contribuindo para sua consolidação enquanto um centro de excelência acadêmica, pesquisa e formação de cidadãos preparados para os desafios da sociedade contemporânea.

O foco desta pesquisa é analisar as formações dos Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), suas titulações acadêmicas e áreas do conhecimento a partir dos dados cadastrados na Plataforma Currículo *Lattes* do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq; os cargos anteriores ocupados na Instituição e os Centros de Ensino em que estavam lotados quando foram eleitos Reitores da UFSC, assim como propor traçar em que medida suas formações colaboraram ao posto de Reitor. Mais ainda, busca-se evidenciar quais foram as instituições onde realizaram a graduação e os cargos assumidos anteriormente à Reitoria, no sentido de indicar tendências das gestões da UFSC pelos professores que ocuparam (e o que ocupa atualmente), o alto-escalão da Universidade.

Para tal, as informações foram recuperadas a partir Plataforma Currículo *Lattes* do CNPq. Há de se destacar que neste trabalho, quando mencionado Reitor no masculino, também está contemplando as mulheres que vêm ocupando crescente espaço nos cargos de gestão nas universidades como Reitoras, assim como já vem acontecendo na gestão da UFSC, objeto desta pesquisa. Para atingir o objetivo proposto, este artigo é estruturado da seguinte forma: inicia com esta introdução que apresenta o contexto de análise seguida do embasamento teórico que sustentou seu delineamento. Após, é apresentada a metodologia do artigo, a análise dos dados e resultados obtidos e as considerações finais (evidenciando seus avanços e limitações). Por fim, é encerrado com as referências utilizadas.

2 A Universidade e Gestão Universitária

O sistema de ensino superior brasileiro está organizado em Instituições Públicas, mantidas pelo Poder Público sendo elas federais, estaduais ou municipais e as Instituições Privadas, administradas por Pessoas Jurídicas ou Físicas de direito privado, sendo elas comunitárias, confessionais e filantrópicas. Neste contexto, estão as universidades que são definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional do Brasil (LDB/1996) como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (Brasil, 1996).

A consolidação do ensino universitário brasileiro remonta a um passado relativamente recente (pouco mais de cem anos). A primeira universidade criada legalmente pelo Governo Federal foi a Universidade do Rio de Janeiro (UFRJ), no dia sete de setembro de 1920 pelo decreto nº 14.343 (Fávero, 2006). Desde então ocorreu um aumento em número e em complexidade de modo que o ensino superior brasileiro sofresse diversas transformações. Segundo Fávero (2006) a universidade está em permanente construção e é imprescindível para a sociedade, afirmando que existem duas posições: a de desenvolver pesquisa científica e de formar profissionais. Chiarello (2015) complementa que a universidade é determinante no desenvolvimento regional e destaca a união com a sociedade

civil, empresas e universidades, na medida em que todas estão voltadas para o desenvolvimento.

Fernandes (2011, p. 06) complementa que “as universidades desempenham um papel crucial no desenvolvimento econômico das cidades e das regiões onde se inserem”, pois além do caráter formador, o mercado de trabalho merece atenção do gestor universitário, que se preocupa não só com a concorrência, mas com os serviços e valores agregados, o meio em que a universidade está inserida e a sociedade que a cerca. Pessoa (2000) afirma que a Universidade é uma das organizações mais complexas existentes na sociedade e necessita de um efetivo e eficiente sistema de gestão, visando atender não somente suas necessidades internas, mas também das demandas da sociedade.

De acordo, Souza (2011) entende que os gestores universitários precisam estar atentos a diversos fatores para administrar com excelência uma universidade no século XXI, como o de identificar os desafios existentes e estarem preparados para administrar obstáculos. Não diferente, as universidades latino-americanas são conhecidas como um lugar de estudos, produção de pesquisa, desenvolvimento de novas tecnologias e profissionalização das pessoas para que sejam bem-sucedidas em suas respectivas carreiras e vistas como esperança de transformação social, além, logicamente de formar pessoas em nível superior nas mais diferentes áreas da ciência (Araújo, 2012).

Sobre os desafios enfrentados pelos gestores nas universidades públicas nacionais, Tofik (2013) destaca que as instituições públicas federais compõem um ambiente altamente regulado e supervisionado que necessita atingir índices de qualidade em atendimento ao Ministério da Educação – MEC, dentre eles estão: o Índice Geral de Cursos (IGC) e Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade). Ambos desempenham papéis cruciais na avaliação e monitoramento da qualidade das instituições e seus cursos de graduação. O mesmo se aplica quando se pensa nos cursos de pós-graduação que necessitam ser aprovados conforme Avaliação Quadrienal da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES²).

Para Meyer Jr. (2000) a administração universitária - usada como sinônimo de gestão universitária - possui três principais papéis: o primeiro é o *acadêmico*, ao apoiar e criar ambiente para que o ensino e pesquisa sejam bem desenvolvidos sem maiores percalços administrativos ou organizacionais; o segundo é o *econômico-financeiro*, ao gerenciar a captação, gerenciamento e alocação de recursos, patrimônio e capital, de forma que haja condições suficientes para o desenvolvimento da organização, alocando os recursos conforme as prioridades da instituição; e o terceiro papel é o *social*, ao desenvolver projetos comunitários atendendo necessidades específicas da comunidade. A favor, Souza *et. al* (2013, p. 15), definem a Gestão Universitária como um ramo de administração que focaliza em determinados pontos, a saber:

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.

Entende-se, pois, quão as universidades são detentoras de uma complexidade e características organizacionais próprias, que lhes diferenciam de outras organizações. Ao apresentarem objetivos polissêmicos (o ensino, a pesquisa, a extensão, a formação profissional, a formação docente etc.) faz com que, estruturalmente, apresentem uma particularidade em seu processo decisório, no sentido de atender a todos os seus objetivos. Logo, também exige que o seu decisor – o Reitor – tenha um olhar holístico acerca das

² Maiores informações em: [Avaliação da Pós-graduação — CAPES \(www.gov.br\)](http://www.gov.br)

nuances que envolvem este espaço. Um dos caminhos para alcançar isto é sua formação acadêmica de nível superior, a qual pressupõe a condição de reflexividade, criticidade e preocupação com as questões sociais. No sentido de analisar quais as formações destes atores, este artigo se justifica e é desenvolvido.

2.1 Reitores das Universidades Federais Brasileiras: o (des)encontro da gestão e ensino?

Na gestão das universidades diversos componentes são fundamentais para seu sucesso (ou insucesso), entre eles: os gestores; dirigentes principais das universidades chamados de Reitores que se constituem como lideranças pedagógicas, técnicas e/ou políticas (Ésther, 2011; Meyer Junior, 2014; Palmeiras; Grzybovski, 2017). No decorrer da carreira dos professores³ das Universidades Federais é relativamente comum assumirem diversos cargos, sejam eles propriamente pedagógicos ou administrativos. Já Palmeiras e Grzybovski (2017) entendem que a principal formação do gestor universitário é de natureza pedagógica. No entanto, sua rotina é tomada quase que integralmente por atividades administrativas o que, segundo Ésther (2013, p. 649), advém do fato que “o contexto atual vem exigindo das organizações públicas, em todas as esferas uma atuação diferenciada, o que implica uma forma de gestão também diferenciada”. Como a atuação docente para além do Ensino, mas também a Gestão.

Uma das dificuldades da atuação no papel de gestor é explicada por Melo (2002, p. 105), ao evidenciar que as Universidades precisam de processos de gerenciamento diferenciados de outras organizações, pois “além de gerar e transmitir o conhecimento e o saber, participam diretamente na promoção e formação superior do homem e, entre uma infinidade de outros objetivos, suprem as necessidades do mercado de trabalho e da sociedade”. Logo, a Gestão da Universidade, ainda que uma atividade acadêmica não se pode entendê-la como essência do trabalho do professor. A gestão, *sui generis*, deve ser considerada uma atividade de cooperação do professor junto à instituição de ensino superior (Silva *et. al*, 2013).

Para gerir essas instituições é necessário estar preparado e conhecer suas particularidades de gestão. Silva *et. al* (2013) entendem que a maioria dos administradores universitários não foram formados para essa tarefa, muitas vezes improvisando seus papéis. As autoras apontam que, mesmo aqueles que são administradores, foram formados para outro tipo de administração (o de empresas, por exemplo) e quando passam ser responsáveis pela gestão universitária, viram-se diante do desafio e trataram rapidamente de conhecer a universidade como um todo: os departamentos, os projetos de pesquisa, de extensão, e a comunidade interna e externa à instituição.

Cabral *et. al* (2021) comentam que os gestores universitários podem ser considerados fatores-chave no sucesso das universidades nas quais, metaforicamente, o Reitor seria o Maestro que orquestra a grande instituição universitária que está sob sua responsabilidade. Marcelino (2023, p. 151) ao questionar o que é Reitorar no séc. XXI, apresenta que “não há fórmulas preconcebidas ou manuais de funcionamento. Talvez um dos caminhos possíveis seja a formação de alianças fortes e estratégicas, a partir de uma construção coletiva”, o Reitor deve estar atento às demandas de uma comunidade plural, diversa e que lida com urgências igualmente distintas (Marcelino, 2023).

2.2 Processo de escolha de Reitores das Universidades Federais Brasileiras

³ Nas Universidades Federais existem duas categorias de Servidores: os Servidores Docentes, comumente chamados de Professores e os Servidores Técnico-Administrativos, chamados de TAEs.

Nacionalmente, o processo de escolha dos Reitores de Instituições Federais de Ensino Superior é regulamentado pela Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e o Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996 (Brasil, 1995; 1996). Nestas, para assumir o cargo de Reitor é necessário ser professor do quadro permanente da instituição e que atenda ao disposto no artigo 16, inciso I, da Lei 5.540/68, alterada pela Lei 9.192/95:

o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira, cujos nomes figurem em listas tríplexes organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal.

Sobre a recondução ao cargo o Parágrafo único da Lei 9.192/95 estabelece que “no caso de instituição federal de ensino superior, será de quatro anos o mandato dos dirigentes a que se refere este artigo, sendo permitida uma única recondução ao mesmo cargo, observado nos demais casos o que dispuserem os respectivos estatutos ou regimentos, aprovados na forma da legislação vigente, ou conforme estabelecido pelo respectivo sistema de ensino” (Brasil, 1995).

Tradicionalmente, o Reitor é escolhido pelo corpo de professores, alunos e funcionários das universidades, por meio de uma consulta pública que resulta na lista tríplex elaborada pelo Conselho Universitário (CUUn) e encaminhada ao Ministério da Educação - MEC. O nome que figura em primeiro lugar, em geral, costuma ter aval pela presidência para um mandato de quatro anos com a possibilidade de uma recondução.

A legislação permite que a Instituição de Ensino Superior Pública Brasileira faça a consulta, porém, cabe à Presidência da República confirmar o nome indicado e nomear o Reitor (Brasil, 1995; 1996). Ilustrativamente, o quadro 1 apresenta a classificação do cargo de professores das Universidades Federais Brasileiras, destacando que conforme dito anteriormente, para o cargo de Reitor o(a) candidato(a) deve estar nos dois últimos níveis de carreira de professor que são: Associado e Titular.

Quadro 1: Classificação do cargo de professor nas Universidades Federais Brasileiras

CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL	CÓDIGO
E	TITULAR	ÚNICO	801
D	Associado	4	704
		3	703
		2	702
		1	701
C	Adjunto	4	604
		3	603
		2	602
		1	601
B	Assistente	2	502
		1	501
A	Adjunto-A – se Doutor	2	402
	Assistente-A – se Mestre		
	Auxiliar – se Graduado ou Especialista	1	401

Fonte: Portal MEC.

3 O Currículo Lattes do CNPq

O CNPq, fundação pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), foi criado em 1951 e tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação e promover a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa, em todas as áreas do conhecimento (MCTI, 2023). Desempenha papel primordial na formulação e condução das políticas públicas de ciência, tecnologia e

inovação (como a criação do Currículo Lattes para consolidar, nacionalmente, as atividades acadêmico-científicas dos pesquisadores).

Sua atuação é essencial para o desenvolvimento nacional e o reconhecimento das instituições de pesquisa e dos pesquisadores brasileiros pela comunidade científica internacional, divididos em áreas do conhecimento (CNPq, 2018), sendo elas (quadro 2):

Quadro 2: Áreas do conhecimento-CNPq

ÁREA	DESCRIÇÃO
<i>Ciências Exatas e da Terra</i>	Abrange as disciplinas que lidam com a análise quantitativa e a compreensão dos fenômenos naturais, incluindo Matemática, Física, Química, Geologia, Astronomia e Ciência da Computação.
<i>Ciências Biológicas</i>	Dedicam-se a estudar os seres vivos, desde as moléculas e células que os compõem até a interação desses seres com o ambiente em que vivem. As disciplinas incluem Biologia Celular, Genética, Biologia Molecular, Ecologia, Fisiologia, Zoologia, Botânica e Microbiologia.
<i>Ciências da Saúde</i>	Com foco na saúde humana e animal, a área de inclui diagnóstico, tratamento e prevenção de doenças. As disciplinas incluem anatomia, fisiologia, farmacologia, patologia, epidemiologia, nutrição e enfermagem.
<i>Ciências Humanas</i>	Dedica-se ao estudo do ser humano em diferentes aspectos, incluindo sua história, cultura, comportamento, linguagem e sociedade. As disciplinas incluem: Educação; Filosofia, Sociologia, Antropologia, Psicologia, História, Geografia.
<i>Ciências Sociais Aplicadas</i>	Cabe o estudo da aplicação prática do conhecimento nas áreas social, econômica e jurídica, incluindo Administração, Economia, Direito, Relações Internacionais, Ciências Políticas e Contabilidade.
<i>Ciências Agrárias</i>	Contempla o estudo da agricultura, pecuária, florestas e recursos naturais, incluindo a produção de alimentos, uso da terra, conservação ambiental e biotecnologia. São disciplinas: Agronomia, Zootecnia, Extensão Rural, Engenharia Florestal, Biotecnologia e Ciência do Solo.
<i>Engenharias</i>	Abrange o estudo e a aplicação da matemática, física e outras ciências para a concepção, design, construção e manutenção de estruturas, máquinas, sistemas e processos.
<i>Linguística, Letras e Artes</i>	Estuda a linguagem humana em suas diversas manifestações, tanto escritas quanto orais, e a sua relação com a cultura e a sociedade.

Fonte: os autores (2024), adaptado de CNPq (2018).

A partir do quadro 3, entende-se que currículo Lattes (CLattes) tem sua especificidade para a área acadêmico-científico, reunindo dados e a trajetória acadêmica de professores, estudantes, pesquisadores e cientistas brasileiros, é o principal documento requerido em processos seletivos das áreas da pesquisa e da docência. O CLattes vem aumentando sua abrangência, sendo utilizado pelas principais universidades, institutos, centros de pesquisa e fundações de amparo à pesquisa dos estados como instrumento para a avaliação de pesquisadores, professores e alunos, sendo melhorado constantemente conforme pode ser observado no quadro 3:

Quadro 3: Síntese histórica da evolução do Currículo Lattes

<i>Início dos anos 80</i>
Preocupação dos dirigentes do CNPq na utilização de um formulário padrão para registro dos currículos dos pesquisadores brasileiros. Criação de uma base de dados que possibilitasse a seleção de consultores e especialistas e a geração de estatísticas sobre a distribuição da pesquisa científica no Brasil. O formulário era recebido em papel pelo CNPq para digitação de dados em um sistema informatizado.
<i>Final dos anos 80</i>
CNPq disponibiliza às universidades e instituições de pesquisa do país, através da rede BITNET, buscas sobre a base de currículos de pesquisadores brasileiros. Base de dados contava com cerca de 30.000 currículos.
<i>Início dos anos 90</i>
Desenvolve o formulário eletrônico BCUR no Sistema Operacional DOS. Os pesquisadores preenchem o formulário e o enviavam em disquete ao CNPq, que os carregava na base de dados. Automatiza os programas de bolsas à pós-graduação e habilitação de orientadores, e disponibilizou o Currículo Vitae do Orientador para o ambiente <i>Windows</i> . Envio de dados gerados acontecia de forma <i>offline</i> pelos respectivos formulários eletrônicos. Nova versão foi desenvolvida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, denominado Cadastro Nacional de Competência em Ciência e Tecnologia - CNCT.
<i>Final dos anos 90</i>
UFSC através do grupo Stela contribuiu com o avanço do formulário do CNPq. O Currículo Lattes foi lançado como sendo o formulário de currículo a ser utilizado no âmbito do Ministério da Ciência e Tecnologia e CNPq.
<i>Início dos anos 2000</i>
Desenvolvimento da versão em língua espanhola do Currículo Lattes; Criação da rede <i>ScienTI</i> , formada por Organizações Nacionais de Ciência e Tecnologia e outros Organismos Internacionais. Tinha por objetivo de promover a padronização e a troca de informação, conhecimento e experiências entre os participantes na atividade de apoio à gestão da área científica e tecnológica em seus respectivos países. CNPq passou a licenciar gratuitamente o <i>software</i> e fornecer consultoria técnica para a implantação do Currículo Lattes nos países da América Latina, além de Portugal e Moçambique. CNPq cria a Comissão para Avaliação do Lattes, visando corrigir possíveis desvios e promovendo o aperfeiçoamento da ferramenta.
<i>2010 em diante</i>
CNPq cria em 2015 uma Comissão para promover a Reavaliação contínua da Plataforma Lattes.

Fonte: os autores (2024).

A Comissão *Lattes*, constituída por professores de diversas universidades e por representantes da Coordenação Geral de Informática do CNPq, seguem trabalhando, tanto através de reuniões presenciais, quanto por meio de conferências eletrônicas, para implementar as modificações e inovações necessárias. (CNPq, 2018). Conforme visto, o CNPq trabalha na busca constante da melhoria da Plataforma *Lattes* para que ela esteja sempre atualizada e se mantenha como principal ferramenta de busca de profissionais no Brasil, América Latina, Portugal e Moçambique e já mirando expandir para outros países. O *CLattes* foi o instrumento utilizado para a coleta de dados da presente pesquisa, além do sítio eletrônico institucional da UFSC.

4 Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa tem por escopo a Universidade Federal de Santa Catarina, analisando os ocupantes das gestões da Reitoria, bem como suas titulações acadêmicas. Os dados das gestões como ano e nomes foram obtidos no sítio eletrônico da UFSC. Do total de dezesseis gestões desde sua fundação (datada de 1960), foram analisadas doze (incluindo a gestão atual empossada em maio de 2023), todos os nomes e dados dos gestores são divulgados neste

trabalho por serem informações de domínio público. Os dados coletados na Plataforma *Lattes* do CNPq o que determinou por temporalidade o ano de 1984, pois tão somente a partir daquela gestão que os sujeitos desta pesquisa tiveram seus currículos inseridos na Plataforma e, portanto, seus dados sistematizados e disponibilizados para consulta pública. A coleta dos dados ocorreu durante os meses de setembro e outubro de 2023 e a conferência final dos dados foi realizada em 30 de novembro de 2023.

Metodologicamente a pesquisa tem natureza qualitativa ora que, com base nos objetivos, classifica-se como descritiva e exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Apresenta também caráter descritivo que, segundo Santos (2012), se propõe a expor características de uma determinada população de estudo, neste caso, os Reitores da UFSC. O tratamento dos dados adveio da análise interpretativa. Quanto aos meios, é um estudo de caso, que conforme Triviños (1987), aprofunda a descrição de determinada realidade e seus resultados, permitindo formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas sobre Reitores de Universidades Federais. Nele o pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Configura-se, também, como pesquisa documental, pois os dados foram coletados no sítio eletrônico da UFSC onde obteve-se informações dos mandatos da Reitoria, como período das gestões e nomes dos Reitores, e na plataforma *lattes* do CNPq obteve-se informações acadêmicas e profissionais dos Reitores da UFSC. De acordo com Oliveira (2007, p. 70) “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”. Por objetivos, a pesquisa tem como escopo: i. identificar as gestões da Reitoria da UFSC, do período de 1984 a 2023; ii. analisar informações dos Reitores da UFSC, no período estabelecido e iii. sistematizar pontos em comum entre as gestões da Reitoria da UFSC.

5 Resultados

5.1 Apresentação dos dados

A UFSC foi criada no dia 18 de dezembro de 1960 e possui cinco *campi* no estado de Santa Catarina: Florianópolis, Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville. O *Campus* Trindade em Florianópolis é a sede com maior área física, número de servidores docentes e técnico administrativos, número de cursos e sede da Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias e os Centros de Ensino. Nele, estão onze os centros de ensino: Centro de Ciências Agrárias (CCA), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Desportos (CDS), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro Socioeconômico (CSE), e Centro Tecnológico (CTC) (UFSC, 2023).

Cada *campi* fora de sede possui um Centro de Ensino próprio, conforme segue: Araranguá - Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde (CTS), Blumenau - Centro Tecnológico, de Ciências exatas e Educação (CTE), Curitibanos - Centro de Ciências Rurais (CCR), e Joinville - Centro Tecnológico de Joinville (CTJ).

A Reitoria da UFSC está em sua 16ª gestão. Neste trabalho serão apresentados todos os nomes de Reitores dos dezesseis mandatos, nos dois quadros a seguir. Destaca-se, que embora sejam listados todos os Reitores que estiveram à frente da UFSC desde sua criação, como corte temporal definido para esta pesquisa serão analisados os Reitores a partir da gestão de 1984-1988, pois somente após aquela gestão todos os Reitores possuem currículo cadastrado na plataforma *lattes* do CNPq, de onde foram extraídos os dados para a presente pesquisa. O quadro 3 ilustra o que foi dito:

Quadro 4: Reitores da UFSC de 1961 a 1984

Mandato na Reitoria da UFSC	Nome do Reitor
1961-1972	João David Ferreira Lima
1972-1976	Roberto Mündel de Lacerda
1976-1980	Caspar Erich Stemmer
1980-1984	Ernani Bayer

Fonte: os autores (2024) a partir de dados extraídos de <https://estrutura.ufsc.br/Reitores/>

A seguir é apresentado o quadro 5 com as gestões da UFSC a partir de 1984, com os anos de mandato e os nomes dos Reitores onde constam o gênero, dados de formação, nível e instituição, área de conhecimento de acordo com o CNPq, e cargos ocupados anteriormente a serem empossados como Reitores, todos os dados foram extraídos do *CLattes* do CNPq.

Quadro 5: Reitores da UFSC de 1984 a 2023

Mandato na Reitoria da UFSC	Nome do Reitor / Gênero	Currículo Lattes	Graduação / Instituição de formação / Grande área do CNPq (Graduação)	Titulação quando eleito Reitor / Instituição / Grande área do CNPq (da titulação quando Reitor)	Cargo anterior / Instituição Centro de Lotação
1984-1988	Rodolfo Joaquim Pinto da Luz Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/7408805940117217	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Pró-Reitor de Administração / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
1988-1992	Bruno Rodolfo Schlemper Junior Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/0126775561631822	Graduação: Medicina / Instituição: UFSC Grande área: Ciências da Saúde	Doutorado: Medicina / Instituição: UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) Grande área: Ciências da Saúde	Pró-Reitor de Ensino (Graduação e Pós-Graduação) / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Ciências da Saúde (CCS)
1992-1996	Antônio Diomário de Queiroz Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/8053126534104514	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Doutorado: Economia / Instituição: IEDES (Institut d'études du développement économique et social) País: França Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Chefe do Departamento de Contabilidade Finanças e Controle / Instituição: ESAG (Escola Superior de Administração e Gerência) da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina) Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
1996-2000	Rodolfo Joaquim Pinto da Luz Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/7408805940117217	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Reitor / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
2000-2004	Rodolfo Joaquim Pinto da Luz Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/7408805940117217	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Reitor / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
2004-2008	Lúcio José Botelho Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/1140676135217923	Graduação: Medicina / Instituição: UFSC Grande área: Ciências da Saúde	Mestrado: Medicina / Instituição: UFSC Grande área: Ciências da Saúde	Vice-Reitor / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Ciências da Saúde (CCS)
2008-2012	Álvaro Toubes Prata Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/2370717228259133	Graduação: Engenharia Mecânica e Engenharia Elétrica / Instituição: UNB (Universidade de Brasília - Brasil) Grande Área: Engenharias	Doutorado: Engenharia Mecânica / Instituição: UMN (University of Minnesota System) País: Estados Unidos Grande Área: Engenharias	Pró-Reitor de pesquisa e pós graduação / Instituição: UFSC Lotação: Centro Tecnológico (CTC)
2012-2016	Roselane Neckel Gênero: Feminino	http://lattes.cnpq.br/7405901279355627	Graduação: História / Instituição: UFSC Grande Área: Ciências Humanas	Doutorado: História / Instituição: PUC-SP Grande Área: Ciências Humanas	Diretora de Centro de Ensino: CFH (Centro de Filosofia e Ciências Humanas) / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)
2016-2017	Luiz Carlos Cancellier de Olivo Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/5439364689304327	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas	Doutorado em Direito / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Diretor de Centro de Ensino: CCJ (Centro de Ciências Jurídicas) / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
Pró-tempore: Out/2017 a Jul/2018	Ubaldo Cesar Balthazar Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/7245464398673558	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas	Doutorado em Direito / Instituição: ULB (Université Libre de Bruxelles) País: Bélgica Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Diretor de Centro de Ensino: CCJ (Centro de Ciências Jurídicas) / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
2018-2022	Ubaldo Cesar Balthazar Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/7245464398673558	Graduação: Direito / Instituição: UFSC Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas	Doutorado em Direito / Instituição: ULB (Université Libre de Bruxelles) País: Bélgica Grande área: Ciências Sociais Aplicadas	Diretor de Centro de Ensino: CCJ (Centro de Ciências Jurídicas) / Instituição: UFSC Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
2022-2026	Irineu Manoel de Souza Gênero: Masculino	http://lattes.cnpq.br/1858768954963708	Graduação ⁴ : Licenciatura Plena em Tecnologia / Instituição: UFSC Grande área: Ciências Humanas	Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento / Instituição: UFSC Grande área: Linguística, Letras e Artes	Diretor de Centro de Ensino: CSE (Centro Sócioeconômico) / Instituição: UFSC Lotação: Centro Sócioeconômico (CSE)

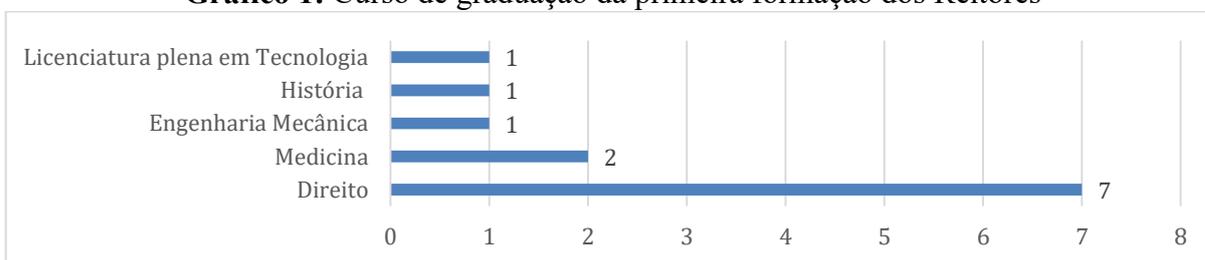
Fonte: os autores (2024) a partir de dados extraídos de <https://estrutura.ufsc.br/Reitores/> e da plataforma <https://lattes.cnpq.br>.

⁴ 2ª Graduação: Administração / Instituição: UDESC. Para fins de análise neste trabalho considerou-se a 1ª graduação.

5 Análise dos Dados⁵

Com relação ao gênero dos Reitores da UFSC de 1984 até o ano de 2023, identificou-se que, das doze gestões analisadas (aqui nomeadas de “gestões” para evitar a repetição excessiva da palavra Reitor), onze tiveram gestões do gênero masculino e uma do sexo feminino. A presente análise inicia com a formação dos Reitores que assumiram os cargos desde 1984, verificou-se que das doze gestões, três delas tiveram o Reitor com formação em nível de graduação, uma gestão com título de mestrado e em oito gestões com formação em nível de doutorado. Quanto aos cursos de graduação dos Reitores, constatou-se que (gráfico 1):

Gráfico 1: Curso de graduação da primeira formação dos Reitores



Fonte: os autores (2024).

Verificou-se que das doze gestões analisadas, sete delas tiveram egressos do curso de graduação em Direito, duas com graduação em Medicina e as demais três gestões tiveram: uma graduação em Licenciatura plena em Tecnologia; graduação em Engenharia Mecânica e Engenharia Elétrica (concomitantemente) e graduação em História. Identificou-se, portanto, que o curso de Direito representa 58,3% das formações em nível de graduação dos pesquisados. No que concerne à Instituição de formação de graduação dos Reitores pesquisados, observou-se que: onze gestões cursaram sua primeira graduação na UFSC e somente um cursou a graduação fora, na Universidade de Brasília no Distrito Federal. Em relação à área de formação, utilizou-se como referência as áreas de conhecimento estabelecidas pelo CNPq, identificando-se nos respectivos *CLattes*, em qual área do conhecimento do CNPq suas formações se encontram. Tal distribuição é demonstrada no gráfico 2:

Gráfico 2: Áreas do conhecimento (graduação) dos Reitores

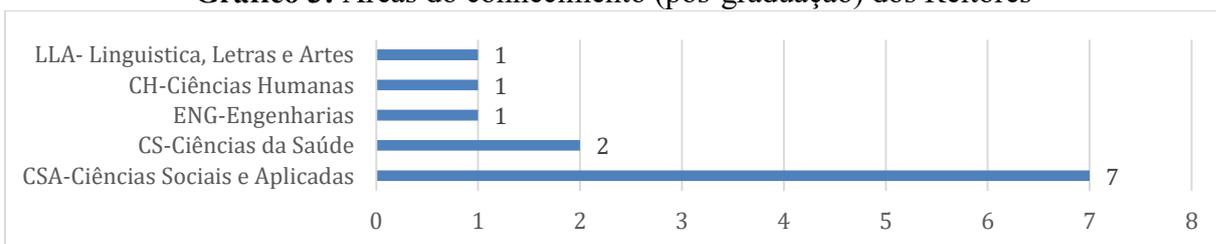
⁵ Destaca-se que as formações apresentadas, referem-se àquelas que os professores tinham quando assumiram os mandatos como Reitores, muitos deles seguiram suas formações após concluírem as gestões como Reitores. Há de se estacar que, **até 1995, era permitido que o professor mesmo sem formação em nível de pós-graduação pudesse ser nomeado Reitor**. A mudança ocorreu a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1995 - 9394/96, por essa razão consta a ocorrência de três gestões com Reitor com formação em nível de graduação (uma anterior a 1995 e duas posteriores) e uma gestão com Reitor com título de mestre.



Fonte: os autores (2024).

Ao analisar os resultados coletados observou-se que a área de maior concentração de formação dos pesquisados é a Área de Ciências Sociais Aplicadas (com sete gestões) e as demais cinco gestões contaram Áreas de Engenharia (uma gestão), Ciências Humanas (uma gestão), e Ciências da Saúde (duas gestões) conforme distribuição demonstrada no gráfico. Não foi identificado nenhum mandato que tivesse o Reitor com formação em nível de graduação nas Áreas de Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Ciências Agrárias ou Linguística, Letras e Artes. Com relação à área de formação em nível de pós-graduação foi identificada somente uma migração de área conhecimento da graduação para a pós-graduação no caso dos Reitores que assumiram a gestão da Reitoria da UFSC com título de mestre e doutor, conforme distribuição apresentada no gráfico 3:

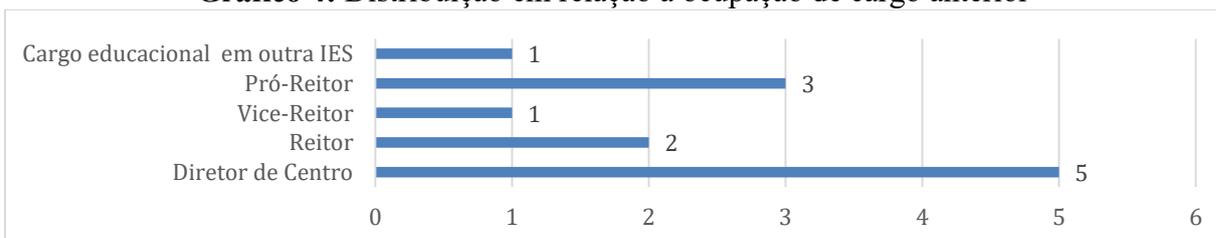
Gráfico 3: Áreas do conhecimento (pós-graduação) dos Reitores



Fonte: os autores (2024).

Verificou-se, também, nas doze gestões se já havia uma ocupação de cargo anteriormente. Foram considerados os seguintes cargos pertencentes à estrutura administrativa de uma Universidade: Reitor; Vice-Reitor; Pró-Reitor; Diretor de Centro ou Secretário; Chefe de Departamento, todos cargos associados ao contexto educacional. Do total de doze gestões, onze contou com professores que se tornaram Reitores após terem assumido cargos de gestão educacional ou acadêmica anteriormente na UFSC. Somente em uma gestão não tinha experiência em outro cargo na UFSC, mas sim na universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), conforme demonstrado no gráfico 4:

Gráfico 4: Distribuição em relação à ocupação de cargo anterior



Fonte: os autores (2024).

A partir do Gráfico 4 é possível identificar que todos os Reitores pesquisados haviam ocupado cargos anteriores à gestão na qual ocuparam o cargo de Reitor (interno ou externo à UFSC). Cinco gestões que já tinham sido diretores de centro de ensino da UFSC, duas haviam ocupado o cargo anteriormente: uma gestão já tinha sido vice-Reitor da UFSC, uma gestão teve Pró-Reitor de pesquisa e pós-graduação da UFSC quando foi eleito Reitor e uma gestão teve o Reitor que havia ocupado cargo de gestão fora da UFSC, em outra IES.

Assim, se a produção acadêmica docente se torna instrumento para alçar a gestão de Reitor; de acompanhamento analítico das mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais próprias da universidade e da sociedade que se insere, fica como agenda para futuras pesquisas investigar como esse conhecimento acumulado tem se traduzido na promoção de modificações no campo científico e nas configurações sobre a questão de ser um *Reitor-Administrador* e não *Reitor-Educador*, posto que se lhe é exigido competência pedagógica não se pode desconsiderar as atividades administrativas, políticas e jurídicas que se fazem presentes em seu exercício (Ésther, 2011; Ésther, 2013; Meyer Junior, 2014; Palmeiras; Grzybovski, 2017).

Nesse sentido, o desenvolvimento de competências necessárias para a gestão apresenta de ampla valia. Quer ela, de ordem acadêmica ou empírica, é fundamental para o êxito do Reitor nas atividades rotineiras. Tal constatação vai ao encontro do que destaca Meyer Junior (2000) ao enfatizar como as experiências administrativas anteriores favorecem a formação de um docente capaz de analisar as esferas que cerceiam sua atividade profissional e, não menos importante, àquelas que oportunizam atuar como representante máximo da Universidade. Como apresentado anteriormente, à UFSC tem em sua estrutura acadêmica na sede onze centros de ensino, o gráfico 5 traz a distribuição das gestões da UFSC de acordo com os centros nos quais os professores atuavam quando foram eleitos Reitores.

Gráfico 5: Relação Centro de Ensino e Reitor eleito da UFSC



Fonte: os autores (2024).

De acordo com o demonstrado no gráfico 5, o Centro de Ensino que teve mais gestões com Reitores eleitos na UFSC, no período pesquisado foi o CCJ que, das doze gestões, ocupou sete. Sobre o curso de Direito, merece destaque seu surgimento 30 anos antes da Fundação da UFSC. O Instituto Politécnico de Florianópolis situado no centro da cidade foi a primeira instituição de ensino superior do Estado de Santa Catarina, fundado em 13 de março de 1917, sob a liderança de José Arthur Boiteux, este mesmo professor apresentou proposta de criação de uma Faculdade de Direito de Santa Catarina no dia 21 de dezembro de 1931, teve-se portanto o Instituto Politécnico como berço para o nascimento da Faculdade de Direito de Santa Catarina, atual curso de Graduação em Direito do CCJ, sediado no *Campus* Trindade da UFSC.

Durante a pesquisa identificou-se que somente uma gestão, a atual (2022-2026) mostrou-se diferente com relação ao Centro de formação em nível de graduação do Reitor, este não cursou a graduação no Centro Sócioeconômico (CSE) mas foi eleito Reitor pelo CSE. A gestão atual conta com Reitor que tinha sido Servidor técnico-administrativo (STA) da UFSC antes de ser tornar professor e ser eleito Reitor. Este mesmo, foi o único dos pesquisados que teve formação em Administração, mesmo assim como segunda graduação. Quando se candidatou a Reitor atuava como professor e orientador na pós-graduação em Administração, justamente na linha de pesquisa Gestão Universitária. Na análise e no gráfico que indica a graduação dos Reitores foi apresentada somente a primeira graduação deles.

Uma hipótese que talvez justifique a recorrência de Reitores advindos do CCJ se daria a sua formação (bacharelado em Direito) e a expectativa social que lhe é atribuída (como detentores do saber legislativo nas suas mais diversas esferas: federal, estadual e municipal). A Resolução CNE/CES nº 9, de 29 de setembro de 2004 - Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Direito, bacharelado, e dá outras providências. No capítulo o XI, estabelece em seu Art. 3º.:

O curso de graduação em Direito deverá assegurar, no perfil do graduando, sólida formação geral, humanística e axiológica, capacidade de análise, domínio de conceitos e da terminologia jurídica, adequada argumentação, interpretação e valorização dos fenômenos jurídicos e sociais, aliada a uma postura reflexiva e de visão crítica que fomente a capacidade e a aptidão para a aprendizagem autônoma e dinâmica, indispensável ao exercício da Ciência do Direito, da prestação da justiça e do desenvolvimento da cidadania.

Verificou-se que alguns centros de ensino da UFSC não tiveram nenhum professor eleito como Reitor da Instituição, são eles: CCA, CCB, CED, CCE, CDS e CFM, ou seja, no período pesquisado, cinco dos onze centros de ensino elegeram professores como Reitores e os demais seis centros ainda não elegeram. Considera-se a formação dos Reitores fundamental para o bom desempenho da complexa tarefa que é gerir uma universidade do porte da UFSC, concluiu-se ainda que os cargos de gestão assumidos anteriormente prepararam-nos para o cargo de Reitor.

6 Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar as titulações acadêmicas dos Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina, de acordo com as informações obtidas no currículo Lattes dos pesquisados. Nesse sentido, após identificados, procedeu-se à análise dos seguintes dados: formação acadêmica; instituições e áreas do conhecimento do CNPq; cargos anteriores em instituições de ensino superior, quais fora, e centro de ensino em que estavam lotados quando foram eleitos Reitores da UFSC.

Considerando as doze gestões pesquisadas (contando com a atual que teve início em maio de 2022), somente uma mulher foi eleita e nomeada Reitora do ano de 1984 até 2012, portanto, no processo histórico da UFSC, foi na 12ª gestão da Reitoria no mandato de 2012 a 2016 que a UFSC teve sua primeira Reitora. No entanto nesse trabalho não será analisada a questão de Gênero, somente apresentada a informação que consta o CVLattes. Com relação à titulação daqueles assumiram a Reitoria, observou-se que das doze gestões, oito contou com docentes a nível de doutorado, três a nível de graduação e uma a nível de mestrado, pois

conforme visto na legislação era permitido que o professor que estivesse nos dois últimos níveis da carreira pudesse se candidatar a Reitoria.

Quanto à formação, identificou-se que sete gestões egressos do curso de Direito, duas gestões do curso de Medicina, seguidas de uma gestão do curso de Engenharia Mecânica (e Engenharia Elétrica - concomitantemente), e História e Licenciatura Plena em Tecnologia. Das gestões analisadas, o curso de Direito figura como predominante na formação dos Reitores da UFSC. Observou-se, mais ainda, que nas gestões da UFSC grande a maioria cursou a graduação na instituição, sendo tão-só uma gestão egressa de outra instituição de ensino superior, de outro estado da Federação (Distrito Federal – Brasília). Tal constatação pode indicar como uma característica das gestões da Reitoria: ter os Reitores egressos de curso de graduação da UFSC.

Verificou-se, mais ainda, que todos os pesquisados, ocuparam algum cargo de gestão acadêmica ou educacional antes de assumirem a Reitoria da UFSC. Mediante o apresentado no artigo definiu-se analisar o curso de graduação de maior incidência de Reitores eleitos no período estabelecido, desta forma, o Curso de Direito e a área de Ciências Sociais e Aplicadas são predominantes na formação dos Reitores da UFSC. Outro ponto de destaque é a recorrência de gestões da Área de Ciências Sociais Aplicadas (onde o curso de Direito se insere). Uma possibilidade desta recorrência talvez seja o fato de que é uma área que estuda não só as ações e o conhecimento de seres humanos, mas também no relacionamento que as pessoas têm com o que está em sua volta. Trata-se, pois, de uma área que privilegia o estudo das Ciências Humanas (Antropologia, Filosofia e Sociologia), mas também analisa e trata do relacionamento entre as pessoas no sentido de propor soluções em contextos específicos e na interpretação de organizações, como o caso da Universidade.

Adicionalmente, deixa-se como agendas futuras de pesquisas: i. quanto o estudo da aplicação prática do conhecimento nas áreas social, econômica e jurídica, incluindo Administração, Economia, Direito, Relações Internacionais, Ciências Políticas e Contabilidade podem, de fato, ser colaborativos (ou não) à posição de Reitor; ii. ampliação deste estudo para as quatro gestões iniciais da UFSC que não foram contempladas, no sentido de evidenciar possíveis (des)semelhanças com as demais gestões tratadas e iii. um estudo particularizado sobre a temática de gênero no alto escalão das Universidades, na busca de apontar possíveis assimetrias que demarcam alçarem este espaço e quais diálogos podem ser estabelecidos a favor de promover uma articulação entre mulheres pesquisadoras e ocupação à posição de Reitor.

Referências:

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

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB** - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL . Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI). **Apresentação** [online]. Disponível em <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/institucional>. Acesso em 02 jan. 2023.

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

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCELINO, Luciano *In*: Gonçalves, J. C. (2023). “**Não existe um Manual para ser Reitor!**” *RAES - Revista Argentina De Educación Superior*, (26), 150-152. Disponível em: <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/raes/article/view/1688> Acesso em 12 nov. 2023.

MELO, Pedro Antônio de. A cooperação Universidade/empresa nas Universidades públicas brasileiras. 2002. 330 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Vozes, 2007.

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

PESSOA, M. N. M. Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. 2006. 304f. **Tese** (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>. Acesso em: 16 out. 2023.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica.** 9. ed. Niterói: Impetus, 2012. 384 p.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students.** 5. ed. Pearson Education Limited, 2009.

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

SILVA, F. M. V da. et al. Tornar-se gestor: a experiência vivida pelo professor universitário. In: **Encontro De Gestão De Pessoas E Relações De Trabalho**, 4, 2013, Brasília. Anais... Brasília, DF, 2013.

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.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Estrutura [online], 2023. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/centros-de-ensino/>. Acesso em 12 dez. 2023.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. **Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990**. *Revista de Administração de Empresas*, v, 45, n. 4, p. 66-72, out./dez., 2005.