



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Maristela Helena Zimmer Bortolini

**Vidas e histórias:** trajetórias e competências dos Reitores  
da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, Santa Catarina

2026

Maristela Helena Zimmer Bortolini

**Vidas e histórias:** trajetórias e competências dos Reitores  
da Universidade Federal de Santa Catarina

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal de  
Santa Catarina como requisito parcial para  
obtenção do  
título de Doutora em Administração. Área de  
concentração: Gestão Universitária.

Orientadora: Profa. Andressa Sasaki Vasques  
Pacheco, Dra.

Florianópolis, SC

2026

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Bortolini, Maristela Helena Zimmer  
Vidas e histórias : trajetórias e competências dos  
Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina /  
Maristela Helena Zimmer Bortolini ; orientadora, Andressa  
Sasaki Vasques Pacheco, 2026.  
143 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão Universitária. I. Pacheco,  
Andressa Sasaki Vasques. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.  
Título.

Maristela Helena Zimmer Bortolini

**Vidas e histórias: trajetórias e competências dos Reitores**  
da Universidade Federal de Santa Catarina

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em 22 de dezembro de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Kelly Cristina Benetti Tosta  
Universidade Federal da Fronteira Sul

Prof. Dr. Thiago Luiz de Oliveira Cabral  
Instituto Federal Farroupilha

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Administração.



Documento assinado digitalmente  
**Ani Caroline Grigion Potrich**  
Data: 20/02/2026 12:03:54-0300  
CPF: \*\*\*.956.720-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Documento assinado digitalmente  
**Andressa Sasaki Vasques Pacheco**  
Data: 20/02/2026 11:59:23-0300  
CPF: \*\*\*.153.539-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Andressa Sasaki Vasques Pacheco  
Orientadora

Florianópolis, 2026

Dedico essa tese à Mileni, minha filha!  
Mi é uma lindeza de pessoa, que faz meu coração transbordar de tanto amor e orgulho. Batalhadora e corajosa, sensível nas relações interpessoais e determinada nas suas escolhas. É com certeza a minha maior inspiração e minha maior contribuição para o mundo.

Essa conquista é por ti e para ti, Mi!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Amanda e ao Davi, crianças amáveis, generosas e acolhedoras, os responsáveis pela minha aproximação com seus pais Andressa Pacheco e Maurício Rissi. Andressa se tornou minha orientadora e juntamente com Maurício, grandes amigos e incentivadores, sempre com os melhores conselhos: *“se olhares pro Doutorado todo parece muito grande, decompõe em partes e resolve uma parte de cada vez (e vai fazendo check)”*; *“tenha atividades intelectuais e outras mecânicas para evitar a exaustão, vai mesclando”*; *“te preocupa primeiro com as disciplinas, só depois com a qualificação e depois com a tese”*.

E não é que deu certo?! Concluo o Doutorado dentro do tempo regulamentar de quatro anos, graças a vocês. Andressa, és a melhor orientadora, tão presente, objetiva e generosa que tornou tudo mais leve! Família Pacheco Rissi, amo vocês!

Para chegar até aqui destaco grandes incentivadores. Em primeiro lugar meu amor Geovani, que sempre me estimulou a crescer, a buscar a realização dos meus sonhos e estudar até chegar ao grau máximo da academia. Amor: nesses 40 anos, realizamos muitos sonhos juntos. Que venham mais sonhos e mais 40 anos juntos. Viver ao teu lado é um presente de Deus! O diploma é nosso!

O segundo incentivador foi o professor Irineu, atual Reitor da UFSC, que há mais de 20 anos me apoia a seguir estudando, toda vez que me encontrava dizia: *“precisas estudar para o teste da ANPAD para ingressar no doutorado do PPGAdm”*, me cobrava e oferecia materiais preparatórios. Irineu foi incansável em me fazer acreditar que seria possível ingressar, cursar e concluir. Foi ele que me avisou quando o processo seletivo abriu, em momento extremamente difícil, de muita dor após o falecimento da minha mãe Anita durante a pandemia de covid-19. Devo essa conquista a você Irineu!

O terceiro incentivador foi o professor Pedro Melo que me falava: *“Maristela se quiseres ingressar no Doutorado tens que ter publicações, produção acadêmica”*, e abriu as portas do INPEAU para eu me tornar pesquisadora, organizadora de livro, autora de artigos e ainda mais, acumular experiência em gestão universitária com a participação efetiva na organização do CIGU - maior evento de Gestão Universitária da América Latina, entre outros grandes eventos, viagens e oportunidades. Pedro, és uma benção em minha vida!

Parley foi, para mim, o melhor colega da turma 2022 do PPGAdm, menino brilhante de uma inteligência, bondade e senso de humor incomparáveis, com uma história de vida de arrepiar. A nossa amizade e todas as emoções compartilhadas renderiam outra tese. Trocamos muito e nos apoiamos mutuamente até aqui, e tenho certeza que a conclusão do doutorado não será motivo para nos afastarmos. Parley te desejo o mundo!

E o que falar da minha equipe de trabalho na UFSC? Talvez se eu contar que tenho o privilégio de trabalhar com o professor Pedro Melo no INPEAU há 10 anos já seja o suficiente para dizerem: *“mas que pessoinha abençoada essa Maristela!”* O Pedro, além da maior autoridade em Gestão Universitária da América Latina, reconhecido no mundo todo, com uma trajetória irretocável de muita dedicação e trabalho na UFSC, tem um coração enorme que acolhe a todos e com a nata habilidade de agregar as melhores pessoas em torno dele e estimular a cada pessoa que cruza o caminho dele a ser melhor! É atualmente coordenador do PPGAdm.

Júlio Ornelas Silva, querido colega de INPEAU, é a competência e o equilíbrio em pessoa, generoso, discreto, moderado e sempre pronto para ajudar em absolutamente tudo, pois sabe quase tudo sobre tudo, é impecável em cada detalhe. Te admiro Júlio!

Thiago Cabral foi meu colega no INPEAU por anos, um ser humano sensível, dedicado, competente em tudo que se propõe a fazer, ah e poliglota ainda. Thiago tornou-se professor universitário recentemente, e me honra agora com seu olhar apurado como membro externo da minha Banca. Já estou com saudades Thiago!

Trabalhar ao lado de vocês, guiados pelo Pedro, já é uma das melhores marcas na minha trajetória na UFSC. Acompanhei Júlio e Thiago cursando doutorado, e agora eles que me acompanham, vibrando a cada semestre e etapa vencida. Sou grata por ter vocês em minha vida!

Com a saída do Thiago, Enio Snoeijer entrou para compor a equipe do INPEAU. Meu colega de turma do Doutorado, Enio chegou para somar, é centrado e eficiente em tudo que faz, um pesquisador admirável. Está sendo um prazer trabalhar ao seu lado Enio!

Cada evento ou momento no INPEAU se torna mais leve com essa equipe tão potente, pois trabalhamos comprometidos, sempre com disposição e orgulho, com café e boas risadas! Tenho tanto ainda para aprender e usufruir dessas parcerias que

nem tenho pressa de me aposentar - completei tempo de serviço e idade para aposentadoria em junho de 2025.

E sem levantar a pauta de etarismo aqui, mas entrar no doutorado aos 54 anos e concluir aos 57 anos é um privilégio de quem encontrou as pessoas certas no caminho (o Mestrado eu concluí lá no ano 2000 - há 25 anos).

Mileni e Ângelo Matheus se encarregaram de repor minhas energias com suas presenças leves e divertidas, entre saidinhas para almoços e *drinks*, viagens, caminhadas, mensagens e abraços, trouxeram a alegria e a luz necessária nesta jornada! Amo vocês Mi & Math!

Agradeço ao meu irmão Marcus pelo exemplo de força de trabalho e determinação. O meu desejo de te orgulhar, e “*ser alguém na vida*”, me impulsionaram a seguir fazendo o meu máximo e chegar até aqui. Mesmo diferentes, nos amamos e sobretudo nos respeitamos, seguindo firmes na missão de zelar pela qualidade de vida da nossa irmã Chica, honrando nossos pais Anita e Hildeberto *in memoriam*, aos quais devemos a vida, a coragem e a persistência.

Chica nos faz seres humanos melhores, mais pacientes e resilientes, ela é com certeza a mais linda e preciosa herança que nossos pais poderiam nos deixar!

Agradeço à família Bortolini que me acolheu aos 17 anos quando fui de São Francisco de Assis para Santa Maria para viver o sonho de “*morar na cidade grande*” e “*viver meu grande amor*”, como gratidão, levo com muito orgulho o sobrenome de vocês em minhas publicações.

Venho de uma história comum a muitos brasileiros: de ser a primeira pessoa de uma família humilde de cidade pequena do interior do RS a chegar à Universidade. Sou particularmente grata ao Serviço Público que me possibilitou uma formação 100% gratuita e dessa forma fazer parte da estatística de ser Doutora entre os 0,2% da população brasileira.

Agradeço à Kelly, membro externo, que trouxe suas contribuições na banca de qualificação, já contempladas nesta tese. Kelly novamente me honra com seu olhar apurado e experiente sobre a temática abordada, sua presença positiva e seu sorriso fácil, só reforçam a minha admiração por ti!

Agradeço ao Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior (FUMDES), da Secretaria do Estado de Educação de Santa Catarina, que, por meio do Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina (UNIEDU), concedeu apoio financeiro para a realização desta tese.

*A entrada na universidade inaugura uma nova temporalidade na história familiar, redefinindo projetos e horizontes de possibilidades para as gerações seguintes. (Portes, 2001).*

## **RESUMO**

A presente tese objetivou compreender a trajetória e as competências dos reitores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), abordando a lacuna na literatura sobre a formação de líderes nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Adotou-se uma metodologia qualitativa, exploratória-descritiva, configurada como estudo de caso na UFSC. Os procedimentos incluíram entrevistas narrativas com reitores e pessoas próximas, e análise documental de Currículos Lattes. Os resultados revelam que as trajetórias são marcadas por engajamento institucional precoce (desde a graduação) e progressão gradual em cargos de gestão intermediários, com forte conexão à UFSC. As competências mobilizadas categorizam-se em comportamentais/interpessoais (diálogo, empatia), gerenciais/estratégicas (visão de futuro, negociação), acadêmicas/técnicas (conhecimento institucional) e políticas (articulação, defesa da universidade). O desenvolvimento dessas competências é plural, combinando experiência prática, formação acadêmica, autodesenvolvimento e valores familiares. Os principais desafios incluem restrições orçamentárias crônicas, crises (como a covid-19) e a complexidade da gestão universitária. O perfil emergente é de um líder dedicado, estratégico, ético, com visão holística e que compreende o poder do conhecimento, oferecendo subsídios para o desenvolvimento da gestão universitária no Brasil.

**Palavras-chaves:** Gestão Universitária; competências; reitores.

## **ABSTRACT**

This thesis aimed to understand the trajectory and competencies of rectors at the Federal University of Santa Catarina (UFSC), addressing a gap in the literature regarding leadership development in Federal Institutions of Higher Education (IFES). A qualitative, exploratory-descriptive methodology was adopted, structured as a case study at UFSC. Procedures included narrative interviews with rectors and their close associates, alongside documentary analysis of Lattes Curriculum. The results reveal that their trajectories are characterized by early institutional engagement (from undergraduate studies) and gradual progression through intermediate management positions, demonstrating a strong connection to UFSC. The competencies mobilized are categorized into behavioral/interpersonal (dialogue, empathy), managerial/strategic (future vision, negotiation), academic/technical (institutional knowledge), and political (articulation, defense of the university). The development of these competencies is plural, combining practical experience, academic background, self-development, and family values. Key challenges include chronic budgetary constraints, crises (such as covid-19), and the complexity of university management. The emerging profile is that of a dedicated leader, ethical conduct, with a holistic and strategic vision, and an understanding of the power of knowledge, offering insights for the development of university management in Brazil.

**Keywords:** University Management; competencies; rectors.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Funções do Reitor em Universidades Federais Brasileiras .....                    | 17  |
| Figura 2 - Finalidades da educação superior no Brasil.....                                  | 28  |
| Figura 3 - Processo de escolha e nomeação de Reitores .....                                 | 44  |
| Figura 4 - Palavras recorrentes nas definições de competências.....                         | 47  |
| Figura 5 - Conceito de competência segundo a autora .....                                   | 51  |
| Figura 6 - Atribuições dos Reitores segundo Marcelino (2023) .....                          | 56  |
| Figura 7 - Competências dos Reitores .....                                                  | 63  |
| Figura 8 - Panorama metodológico .....                                                      | 67  |
| Figura 9 - Reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz (1984-1988, 1996-2000 e 2000-2004).<br>..... | 128 |
| Figura 10 - Reitor Bruno Rodolfo Schlemper Junior (1988-1992).....                          | 128 |
| Figura 11 - Reitor Antônio Diomário de Queiroz (1992-1996).....                             | 128 |
| Figura 12 - Reitor Lúcio José Botelho (2004-2008). ....                                     | 129 |
| Figura 13 - Reitor Álvaro Toubes Prata (2008-2012).....                                     | 129 |
| Figura 14 - Reitora Roselane Neckel (2012-2016). ....                                       | 129 |
| Figura 15 - Reitor Luiz Carlos Cancellier de Olivo (2016-2017).....                         | 130 |
| Figura 16 - Reitor Ubaldo Cesar Balthazar (Out/17-Jul/18 e 2018-2022) .....                 | 130 |
| Figura 17 - Reitor Irineu Manoel de Souza (2022-2026).....                                  | 130 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Busca sistematizada na base de dados da BDTD .....                                  | 21  |
| Quadro 2 - Busca sistematizada na base de dados Rede Scielo .....                              | 24  |
| Quadro 3 - Aspectos das competências e respectivos autores .....                               | 46  |
| Quadro 4 - Modelo de competências profissionais do professor de Ensino Superior                | 53  |
| Quadro 5 - Estudos sobre as competências gerenciais no âmbito das IES .....                    | 61  |
| Quadro 6 - Reitores da UFSC de 1961 a 1984.....                                                | 72  |
| Quadro 7 - Reitores da UFSC de 1984 a 2025.....                                                | 72  |
| Quadro 8 - Procedimentos metodológicos .....                                                   | 74  |
| Quadro 9 - Convergências nas trajetórias acadêmicas e profissionais dos Reitores da UFSC ..... | 84  |
| Quadro 10 - Convergências nas competências dos Reitores da UFSC .....                          | 93  |
| Quadro 11 - Mecanismos de desenvolvimento das competências dos Reitores da UFSC .....          | 99  |
| Quadro 12 - Mensagens-chave para futuros Reitores da UFSC .....                                | 119 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                                                                           | <b>15</b>  |
| 1.1. PERGUNTA DE PESQUISA                                                                      | 18         |
| 1.2. OBJETIVOS                                                                                 | 19         |
| 1.2.1. <b>Objetivo geral</b>                                                                   | <b>19</b>  |
| 1.2.2. <b>Objetivos específicos</b>                                                            | <b>19</b>  |
| 1.3. JUSTIFICATIVA                                                                             | 19         |
| 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO                                                                     | 25         |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                                                  | <b>27</b>  |
| 2.1. O ENSINO SUPERIOR E AS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS                                          | 27         |
| 2.1.1. <b>A Gestão Universitária e seus papéis</b>                                             | <b>31</b>  |
| 2.1.2. <b>O Professor, o Gestor e o Reitor</b>                                                 | <b>36</b>  |
| 2.2. COMPETÊNCIAS                                                                              | 45         |
| 2.2.1. <b>Competências nas Universidades e no Serviço Público</b>                              | <b>51</b>  |
| 2.2.2. <b>Competências esperadas do Reitor</b>                                                 | <b>55</b>  |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>                                                          | <b>67</b>  |
| 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA                                                                | 67         |
| 3.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS                                                                 | 69         |
| 3.3. SOBRE O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL                                                    | 77         |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA</b>                                                   | <b>78</b>  |
| 4.1. ANÁLISE DO CURRÍCULO LATTES DOS PESQUISADOS                                               | 78         |
| 4.2. DESCRIÇÃO DA TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL DOS<br>REITORES POR MEIO DAS ENTREVISTAS | 80         |
| 4.2.1. <b>Fatores determinantes para a ascensão ao cargo de Reitor</b>                         | <b>85</b>  |
| 4.2.2. <b>A Gestão Universitária</b>                                                           | <b>88</b>  |
| 4.3. COMPETÊNCIAS DOS REITORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA<br>CATARINA                    | 90         |
| 4.3.1. <b>Desenvolvimento das competências para a atuação dos Reitores</b>                     | <b>95</b>  |
| 4.3.2. <b>A questão da formação específica para o cargo de Reitor</b>                          | <b>100</b> |
| 4.4. OS DESAFIOS DA GESTÃO REITORAL                                                            | 102        |
| 4.4.1. <b>Expansão institucional e restrições orçamentárias</b>                                | <b>103</b> |
| 4.4.2. <b>A complexidade da gestão e os desafios emergentes</b>                                | <b>104</b> |
| 4.4.3. <b>A Crise Orçamentária e a Relevância do Diálogo</b>                                   | <b>107</b> |
| 4.4.4. <b>Enfrentamento de Demandas e Construção Institucional</b>                             | <b>108</b> |

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5. MENSAGENS E ORIENTAÇÕES PARA FUTUROS REITORES .....                                                                                                | 110 |
| 4.6. COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS.....                                                                                                                     | 115 |
| 4.6.1. Descrição da trajetória acadêmica e profissional dos reitores ...                                                                                | 115 |
| 4.6.2. Competências e seu desenvolvimento na atuação dos Reitores                                                                                       | 116 |
| 4.6.3. Os desafios da gestão reitoral na UFSC.....                                                                                                      | 117 |
| 4.6.4. O perfil do Reitor da UFSC: síntese e orientações para o futuro                                                                                  | 118 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                                                                                           | 121 |
| RECONHECIMENTO E HOMENAGEM.....                                                                                                                         | 126 |
| REFERÊNCIAS .....                                                                                                                                       | 131 |
| ANEXO A - Linha do tempo das Instituições Federais de Ensino Superior .....                                                                             | 137 |
| ANEXO B - Depoimento do professor Gilberto Vieira Ângelo sobre a entrevista com<br>o professor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz ( <i>in memoriam</i> )..... | 138 |
| APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para o reitor atual e ex-reitores(a) - Grupo A                                                                       | 139 |
| APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para pessoas próximas ao reitor atual e ex-<br>reitores(a) - Grupo B.....                                            | 140 |
| APÊNDICE C - Dados dos Reitores da UFSC de 1984 a 2025 de acordo com o<br>currículo Lattes do CNPq.....                                                 | 141 |
| APÊNDICE D - Síntese histórica da evolução do Currículo Lattes do CNPq .....                                                                            | 142 |

## 1. INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras (IFES) constituem-se de sistemas educacionais de extrema relevância para o desenvolvimento científico e tecnológico do País e fora dele (PPGAdm, 2021). Em complemento, Ésther (2011) aponta que as universidades públicas têm um papel importante no desenvolvimento econômico e social do país, tanto por meio de geração de conhecimento útil para a sociedade, quanto por preparar pessoas com um nível de qualidade superior. Segundo Knappe (2022) as universidades são organizações complexas que possuem características próprias e específicas que em muito irão influenciar seu processo de gestão.

As universidades têm como dirigente máximo o Reitor, que conta com o apoio de uma equipe formada pelo vice-reitor, chefe de gabinete, pró-reitores, secretários, diretores e coordenadores. O Reitor, para tomar posse, precisa estar investido no cargo público de professor efetivo, conforme a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968.

A escolha dos reitores das Universidades Federais Brasileiras ocorre por meio de um processo eleitoral dentro da comunidade acadêmica da universidade, seguindo procedimentos institucionais estabelecidos, processo este regido por marcos legais e regulamentos institucionais específicos. O reitor é empossado em uma cerimônia formal em Brasília - Distrito Federal, onde assume os compromissos éticos com a instituição e com a comunidade.

A legislação permite que a Instituição de Ensino Superior Pública Brasileira faça a consulta à comunidade universitária, porém, cabe ao Presidente da República, a partir de uma lista de três nomes encaminhada pela Universidade, confirmar e nomear o Reitor (Brasil, 1995; 1996).

Particularizando o trabalho dos gestores no contexto das Universidades Federais Brasileiras, observa-se que essas instituições possuem objetivos amplos e complexos, o que exige de seus reitores uma atuação diferenciada, baseada em uma lógica de ação própria, sem perder de vista os critérios de eficiência, eficácia e o compromisso com o interesse público.

Nesse sentido, são os professores<sup>1</sup> do quadro efetivo que assumem os cargos de gestão do mais alto escalão (reitor e vice-reitor). Com relação à docência, pode acontecer do professor acumular as atividades de gestão com as atividades acadêmicas, outros professores preferem se afastar totalmente das salas de aula ou ainda reduzirem suas atividades de ensino, pesquisa e extensão para se tornarem pelo período do mandato, exclusivamente: Reitor da universidade.

Campos (2007) esclarece que embora exista o argumento de que a escolha de dirigentes se dá por critérios políticos, como indicação, eleição ou consulta à comunidade acadêmica, uma preparação de tais professores para o exercício de funções gerenciais seria adequada. Barbosa e Mendonça (2014) complementam que a formação individual não exclui a necessidade de políticas institucionais direcionadas ao desenvolvimento de competências gerenciais do professor-gestor pois, segundo os autores, poucas Universidades Federais possuem políticas, programas ou ações voltadas especificamente para a formação de seus professores gestores (sejam eles atuais ou futuros gestores) em termos técnicos e de competências. Sobre competências, Marcelino (2023) adiciona:

O século XXI vem sendo caracterizado pela era das competências, onde o reitor necessita apresentar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de concretizar suas aspirações institucionais em resultados sustentáveis. Nesse cenário em que as IES já não são mais a única fonte do conhecimento, sendo a tecnologia aberta, disponível e acessível a todos, faz-se necessário reposicionar-se diante dos novos desafios da busca pela humanização da civilização (Marcelino, 2023, p. 214).

Sobre a nova postura do reitor, Marcelino (2023) aponta que,

reitorear em períodos de mudança de era e já não mais numa era de mudanças requer novas competências humanas e profissionais, menos focadas em apenas entregar mais um ciclo de gestão e mais comprometidas com o fazer universidade na sua essência e complexidade (Marcelino, 2023, p. 20).

Segundo Zarifian (2008) a competência está centrada na iniciativa e responsabilidade do indivíduo diante de novas situações profissionais. Araujo (2016, p. 49) acrescenta que “ser competente significa ir além das atividades prescritas, é

---

<sup>1</sup> Nas Universidades Federais existem duas categorias de Servidores: os Servidores Docentes, comumente chamados de Professores e os Servidores Técnico-Administrativos, também chamados de STAEs. Os STAEs podem ocupar cargos de pró-Reitores e Secretários nas atividades-meio das IFES mas não nas atividades-fim, como pró-reitora de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

ser capaz de compreender e dominar situações novas no trabalho, ser responsável e reconhecido por isso”.

Para exercer o cargo de reitor, várias competências serão necessárias, no entanto, essas competências são desenvolvidas onde e quando? Qual foi o caminho percorrido por esses docentes até chegar ao cargo máximo da instituição? Será que há uma trajetória única? Essas são algumas das indagações que ainda não foram respondidas pela literatura, conforme informações que serão apresentadas posteriormente.

Marcelino (2023) traz esses questionamentos:

haveria uma trajetória-referência a ser cumprida por um profissional que almeja ocupar a função de reitor em uma IES? Igualmente: haveria competências pré-requisitos que lhe abonassem a apresentação da candidatura? (Marcelino, 2023, p. 35)

Dewes e Bolzan (2018) acrescentam que:

há necessidade de profissionalização da gestão universitária, dos professores que ocupam cargos de chefia nas IES. Destacando a importância de que a IES disponha de um espaço para preparar o docente que atua ou irá atuar como gestor, a desempenhar esse papel (Dewes; Bolzan, 2018, p.42).

Nacionalmente, nas Universidades Federais Brasileiras os Reitores desempenham uma função plural que compreende liderança acadêmica, a gestão administrativa e a representação institucional, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do ensino superior no país, conforme representado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Funções do Reitor em Universidades Federais Brasileiras



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Neste cenário, tem-se a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, que é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação<sup>2</sup>, criada pela Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Uma instituição de ensino superior e pesquisa, multicampi, com sede no Campus Universitário localizado no bairro Trindade em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina.

O Campus Trindade possui maior área física, número de servidores docentes e técnico administrativos, número de cursos bem como número de alunos, nele fica a sede da Reitoria. Dos onze Centros de Ensino, dez estão no campus Trindade, sendo eles: 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); já no bairro Itacorubi (cerca de 3 km da Trindade) fica localizado o Centro de Ciências Agrárias (CCA) (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), Curitiba - Centro de Ciências Rurais (CCR), e Joinville - Centro Tecnológico de Joinville (CTJ).

Na UFSC, bem como em outras Universidades Federais de acordo com a Lei n.º 9.192, de 1995, o Reitor é escolhido pelo corpo de servidores docentes, servidores técnico-administrativos e estudantes, por meio de uma consulta pública que resulta na lista tríplice elaborada pelo Conselho Universitário (CUUn) que é encaminhada ao Ministério da Educação - MEC.

## 1.1. PERGUNTA DE PESQUISA

Compreende-se, diante do exposto, que os reitores em Universidades Federais Brasileiras desempenham um papel fundamental na gestão e no desenvolvimento destas. Assim, esta tese apresenta a pesquisa sobre a trajetória e as competências dos reitores da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Para tanto, temos a

---

<sup>2</sup> O Brasil tem 69 Universidades Federais, distribuídas em todas as regiões do país, segundo dados do INEP (2023), o estado de Santa Catarina possui duas: a UFSC que é objeto deste estudo e a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS (criada em 2009).

seguinte pergunta de pesquisa: *Como foram desenvolvidas as competências dos reitores da Universidade Federal de Santa Catarina na trajetória acadêmica e profissional destes?*

## 1.2. OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa, elaboraram-se os seguintes objetivos que orientarão o trabalho a ser desenvolvido.

### 1.2.1. Objetivo geral

Compreender a trajetória e competências dos reitores da Universidade Federal de Santa Catarina.

### 1.2.2. Objetivos específicos

Para alcançar o proposto no objetivo geral, delinearam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer as trajetórias acadêmicas e profissionais dos reitores;
- b) Mapear as competências mobilizadas pelos reitores no exercício da função;
- c) Analisar os processos de desenvolvimento das competências ao longo das trajetórias profissionais;
- d) Verificar os principais desafios enfrentados no exercício do cargo de reitor;
- e) Examinar convergências e divergências nas trajetórias e competências dos reitores.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se a partir da proposta de Lakatos e Marconi (2009), que propõem que um estudo pode ser considerado apropriado quando atender aos aspectos de viabilidade, exequibilidade, oportunidade, novidade e relevância.

A pesquisa é viável por ser documental, realizada através da busca de informações que são públicas (Currículo Lattes do CNPq, sistema E-MEC e sítios

eletrônicos da Instituição pesquisada) e as entrevistas feitas presencialmente na mesma cidade em que a pesquisadora reside, ou de maneira remota, o que não implicou em investimentos financeiros consideráveis. Com isso, o presente estudo resultou em novos conhecimentos para a linha de pesquisa Gestão Universitária e fornecerá insumos para novas pesquisas, justifica-se a relevância da pesquisa proposta.

Destacam-se experiências prévias da doutoranda no tema, como a participação nas edições dos anos de 2016, 2017 e 2018 do curso IGLU - Instituto de Gestão e Liderança Universitária, promovido pela Organização Universitária Interamericana (OUI) em parceria com o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), apoiando a coordenação do evento.

Como servidora técnico-administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina, lotada no INPEAU, participou da comissão organizadora do CIGU - Colóquio Internacional de Gestão Universitária dos anos de 2016 a 2025, nos quais também apresentou artigos relacionados à temática em todas as edições. Acompanhou edições do Curso Gestão e liderança, Curso de Atualização em Gestão e Liderança, e do Programa de Capacitação em Gestão para Autoridades Universitárias internacionais, todos promovidos pelo INPEAU.

A participação em todos esses eventos oportunizou uma maior aproximação com o tema gestão universitária e com os pesquisadores da área, brasileiros e latino-americanos. A experiência profissional da pesquisadora incluiu um cargo de gestão como pró-reitora adjunta de extensão, além da realização de pesquisas na área de gestão universitária durante sua carreira acadêmica e profissional.

A lacuna teórica encontrada refere-se à falta de conhecimento da trajetória dos reitores e com ela a necessidade de apontar diretrizes para delinear um perfil de carreira dos reitores. Para justificar essa lacuna, buscou-se estudar o que já foi pesquisado e publicado sobre a temática. Realizaram-se duas buscas sistematizadas em bases de dados, sendo elas Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD e *Scientific Electronic Library Online* - SciELO. A primeira busca foi realizada no dia 10 de junho de 2023 e conferida no dia 1º de julho de 2023, na BDTD utilizando os termos: "competências" e "reitor" nos resumos dos trabalhos, em idioma português, obteve-se um total de 260 resultados encontrados.

Procedeu-se à leitura dos títulos dos 260 trabalhos, e selecionou-se os que inicialmente apresentaram maior adesão ao tema de pesquisa, resultando em 25

trabalhos selecionados para leitura dos resumos. O Quadro 1 apresenta a síntese da busca realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Quadro 1 - Busca sistematizada na base de dados da BDTD

| Termos de busca:<br>"competências" and "reitor"                                       |                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Total de resultados encontrados: 260, sendo 232 dissertações e 28 teses               |                                                                                                                                                                                          |
| Total de trabalhos separados para a leitura após verificação do título e resumo: 25   |                                                                                                                                                                                          |
| Total de trabalhos separados para leitura completa após leitura do título e resumo: 8 |                                                                                                                                                                                          |
| 1)                                                                                    | Pró-Reitores do IFES Percursos Formativos e Competências Gerenciais, por OLIVEIRA, L. P. Data de Defesa: 2017 - Dissertação.                                                             |
| 2)                                                                                    | Gestão de pessoas nas Universidades Federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade, por MACHADO, A. C. P. Data de Defesa: 2019 - Dissertação. |
| 3)                                                                                    | Ser Reitor na Unesp: a natureza do trabalho “gerencial” na universidade pública, por KNAPPE, G. E. L. Data de Defesa: 2022 - Dissertação.                                                |
| 4)                                                                                    | Gestão de competência <i>versus</i> gestão por competência, IFPE: <i>Campus Recife/Reitoria</i> (2008-2012), por PERAZZO, S. M. V. Data de Defesa: 2013 - Dissertação.                   |
| 5)                                                                                    | Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense-IFC, por REISCH, F. A. M. Data de Defesa: 2019 - Dissertação. |
| 6)                                                                                    | Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento, por SOUZA, I. M. Data de Defesa: 2009 - Tese.                                       |
| 7)                                                                                    | O papel do reitor em universidades comunitárias, por LOPES, M. G. M. Data de Defesa: 2004 - Tese.                                                                                        |
| 8)                                                                                    | Mapeamento de competências: uma proposta de implantação de banco de talentos para a UNEMAT, por SANTOS, E. A. S. A. Data de Defesa: 2021 - Dissertação.                                  |

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Destes 25, excluindo um repetido, restaram 24 dos quais após leitura dos resumos identificaram-se oito, que foram lidos na íntegra para compor o portfólio bibliográfico deste trabalho. A seguir será apresentada uma breve descrição de cada um dos oito trabalhos que constam no Quadro 1.

A dissertação n.º 1 intitulada *Pró-Reitores do IFES Percursos Formativos e Competências Gerenciais*, defendida em 2017, apresentou um quadro com *gaps* de competências a serem aprimoradas e uma proposta de programa de desenvolvimento gerencial para ser aplicado na instituição (Oliveira, 2017).

A dissertação n.º 2 - *Gestão de pessoas nas Universidades Federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade*, defendida em 2019, fala do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Especificamente, trabalha com a diretriz da PNDP que orienta sobre a capacitação específica de servidores para ocupar cargos de direção e assessoramento na esfera pública federal.

A pesquisa aponta dificuldades na execução da gestão por competências na administração federal brasileira na totalidade e nas Universidades Federais de forma específica, principalmente no mapeamento de competências, na observância da diretriz que orienta para a capacitação específica dos ocupantes de cargos diretivos e na avaliação de desempenho dos ocupantes desses cargos. Indica também a necessidade de capacitação para suprir as falhas existentes, assim como ações de aprimoramento e manutenção de competências já adquiridas (Machado, 2019).

A dissertação n.º 3 - *Ser Reitor na Unesp: a natureza do trabalho “gerencial” na universidade pública*, defendida em 2022 buscou compreender, a partir da perspectiva dos próprios reitores, o trabalho do administrador e suas funções gerenciais em uma universidade pública estadual.

Esta pesquisa analisou o perfil e as trajetórias acadêmica e profissional dos reitores; visando compreender sob a ótica deles, quais as competências gerenciais, suas fontes de aprendizagem e quais as facilidades e dificuldades para o exercício do cargo, e entender a concepção de gestão dos reitores, seus principais desafios e dificuldades acerca da administração (Knappe, 2022).

A dissertação n.º 4 - *Gestão de competência versus gestão por competência, IFPE: Campus Recife/Reitoria (2008-2012)*, defendida em 2013, buscou entender como vem se processando o aproveitamento dos potenciais humanos na Administração Pública Federal Direta, após a edição do Decreto nº 5.707/2006, que dispõe sobre a política de desenvolvimento de pessoal, com foco na Gestão por Competências.

O trabalho destacou a importância de se ter na gestão pública um sistema que busque nas pessoas a competência, não apenas técnico-teórico, mas a capacidade

de gerarem resultados dentro dos objetivos organizacionais. Concluiu que a deficiência da não aplicabilidade de todos os princípios inerentes à gestão por competência, está na falta de estrutura da Administração Pública, quanto ao sistema de gerenciamento de pessoas, além de fortes barreiras que a própria legislação coloca, ao encarar a realidade do quadro de pessoal do sistema público (Perazzo, 2013).

A dissertação **n.º 5** - *Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense -IFC*, buscou estruturar um programa de desenvolvimento por competências, baseado no sistema de trilhas de aprendizagem, para gestores de nível intermediário de uma das Pró-Reitorias da Instituição pesquisada. Foram identificadas e classificadas nas seguintes categorias: competências gerenciais na categoria competências intelectuais; competências gerenciais na categoria interpessoal; competências gerenciais na categoria técnica; e, competências gerenciais na categoria intrapessoal. Tais competências foram validadas pelos gestores intermediários e pela Reitora da Instituição e posteriormente incluídas na estruturação do programa de desenvolvimento por competência da IES (Reisch, 2019).

A tese de **n.º 6** - *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*, aponta que as práticas de gestão relevantes, tais como gestão por competência, são raramente adotadas nas IFES (Souza, 2009).

A dissertação **n.º 7** - *O papel do reitor em universidades comunitárias, defendida em 2004*, pesquisa em um universo de 29 universidades comunitárias da região Sul do Brasil na qual, em forma de sorteio, cinco Reitores com no mínimo dois anos de gestão universitária foram entrevistados. Observou-se um fio condutor comum que permeia os modos de liderar dos sujeitos pesquisados: o de comandar, coordenar, agrupar, gerenciar e conduzir os destinos de suas universidades, entre os quais sobressai o caráter intra-empresendedor, com destaque para as variáveis de perfil: e as variáveis de função (Lopes, 2004).

A dissertação **n.º 8** - *Mapeamento de competências: uma proposta de implantação de banco de talentos para a UNEMAT*, defendida em 2021, apontou nos resultados que a adoção da gestão por competências é fundamental para o desenvolvimento da gestão em uma Instituição de Ensino Superior, sendo proposto um arcabouço para um banco de talentos na instituição (Santos, 2021).

A segunda busca foi realizada na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), em 06/07/2023 com os descritores “reitor” e “competência”, da mesma forma que foi feita na base de dados BDTD, porém foi necessário usar o filtro com os descritores no singular e no plural, “(reitor OR reitores) AND (competência OR competências)” e excluindo o filtro automático de coleção, desta forma retornaram nove resultados, após a leitura dos títulos e resumos, somente um dos artigos foi separado para leitura completa.

O Quadro 2 apresenta a síntese da busca realizada na *SciELO*, que é uma biblioteca virtual de revistas científicas brasileiras em formato eletrônico.

Quadro 2 - Busca sistematizada na base de dados Rede Scielo

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Termos de busca:<br/>"competência(s)" and "reitor(es)"</p> <p>Total de resultados encontrados: 9<br/>Total de trabalhos separados para leitura completa: 1</p> <p>1) As competências gerenciais dos reitores das Universidades Federais mineiras: a visão da alta administração, por: ESTHER, A. B. Publicado em jul 2011 - artigo</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: elaborado pela autora (2024).

O artigo publicado em 2011 na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE das Fundação Getúlio Vargas, analisou as competências atribuídas aos reitores de Universidades Federais, com a expectativa de contribuir para maior compreensão de sua ação. Dentre as competências apontadas, a unanimidade se deu quanto à capacidade política, o que difere das competências prescritas para o gestor público em geral, a pesquisa evidenciou que não há nenhum tipo de preparação - um programa de desenvolvimento de gestores - para que os indivíduos assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente. A capacidade política é considerada suficiente para o ocupante do cargo, e esta é construída a partir das histórias e trajetórias pessoais dos indivíduos, incluindo cargos anteriormente ocupados (Ésther, 2011).

A capacitação formal no caso dos sujeitos pesquisados não representou importância para que o indivíduo se torne um gestor, embora destaque que a ausência de conhecimentos administrativos seja um dificultador (Ésther, 2011). Segundo o autor, a competência política é tomada como fruto das experiências e realizações

anteriores dos futuros gestores, e isso seria o principal para os capacitar para dirigir as instituições.

Para selecionar os textos para leitura integral nas duas bases de dados escolhidas, BDTD e *Scielo*, buscou-se analisar se estes apresentavam alguma relação sobre competências de reitores nas universidades públicas brasileiras. O reduzido número de pesquisas encontradas demonstrou que há espaço para aprofundar estudos sobre o tema proposto, além disso, nenhum dos estudos encontrados busca atender ao objetivo geral desta tese justificando-se assim, a lacuna teórica para a realização desta pesquisa.

Após análise dos nove textos escolhidos para leitura, parece haver concordância entre os autores que os reitores das universidades brasileiras precisam ter uma combinação de habilidades e competências para desempenhar com sucesso suas funções de gestão acadêmica e administrativa e que estas variam conforme as particularidades de cada universidade, ou seja, o que se encontra em uma universidade possivelmente não ocorrerá em outra universidade, sendo necessário estudar cada uma em profundidade.

Observou-se que mesmo os textos que abordam as competências de gestores universitários, nenhum deles trata de reitores de Universidades Federais do estado de Santa Catarina, descrevendo a trajetória e objetivando delinear um perfil de carreira dos reitores como proposto nesta pesquisa, o que evidencia a lacuna teórica que sustenta esta tese por considerá-la inédita.

Como o processo de eleição de reitores é específico no caso das Universidades Federais Brasileiras, e que o contexto das universidades brasileiras é diferente dos modelos de universidades européias e norte americanas, a pesquisa não foi ampliada para bases de dados internacionais, considerando também que pelas suas particularidades, não é replicável em outras organizações

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Constam nesta introdução: o tema de pesquisa, a pergunta e os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa da pesquisa, com destaque para a lacuna teórica confirmada por meio de uma busca sistematizada da literatura.

No capítulo 2 será descrito o referencial teórico, organizado nas seguintes seções: 2.1 - O Ensino Superior e as Universidades Brasileiras; A Gestão Universitária

e seus papéis; O Professor, o Gestor e o Reitor; 2.2 - Competências; Competências nas Universidades e no Serviço Público; e, Competências esperadas do Reitor.

No capítulo 3 serão detalhados os Procedimentos Metodológicos utilizados, no capítulo 4 são apresentados os Resultados e Discussão da pesquisa, com a Análise do Currículo Lattes dos pesquisados; a Descrição da trajetória acadêmica e profissional dos Reitores por meio das Entrevistas; Competências do Reitores da Universidade Federal de Santa Catarina; os Desafios da Gestão Reitoral; Mensagens e Orientações para Futuros Reitores; e a Compilação dos Resultados. O capítulo 5 apresenta as Considerações Finais, seguido de uma seção de Reconhecimento e Homenagem. O trabalho encerra com as referências que sustentaram a presente pesquisa conjuntamente com os Anexos e Apêndices.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar teoricamente o presente trabalho, apresenta-se a seguir os conceitos elencados na literatura que permitem melhor entendimento sobre o tema em estudo.

### 2.1. O ENSINO SUPERIOR E AS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

O sistema de ensino superior no Brasil é organizado em Instituições Públicas, mantidas pelo poder público nas esferas federal, estadual ou municipal, e em Instituições Privadas, geridas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, podendo ser comunitárias, confessionais ou filantrópicas.

As universidades inserem-se neste contexto, e 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). As universidades possuem personalidade jurídica própria e normas e regras definidas nos termos da lei, sua estrutura é hierarquizada.

A Universidade é uma das organizações mais complexas existentes na sociedade, portanto, necessita de um efetivo e eficiente sistema de gestão, visando atender não somente as necessidades internas da instituição universitária, mas também das demandas da sociedade. Neste sentido, Souza (2009) esclarece que:

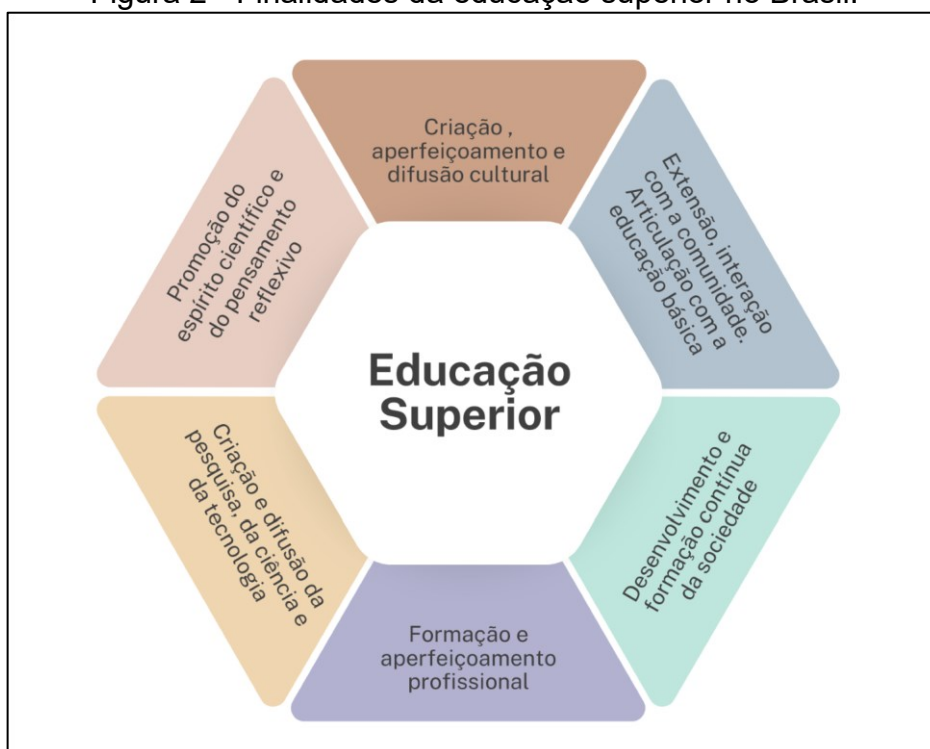
Nas organizações complexas, a coordenação e o controle estão entre as principais dificuldades encontradas pelo gestor. Nessas organizações, de fato, estrutura e o processo apresentam elevado grau de complexidade devido ao grande tamanho ou à natureza complicada das operações (exemplos: universidades, hospitais, entre outros). Apresentam, também, uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada [...] as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui generis* que a diferem de outras organizações (Souza, 2009, p. 77).

Meyer Jr. (2014), acrescenta que além da complexidade, a gestão é um dos maiores desafios da universidade para cumprir com sua missão educacional e social. Segundo Meyer Jr. (2014, p. 13) neste sentido:

A complexidade, está intrinsecamente relacionado à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio, a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social.

A LDB define as diretrizes e finalidades da educação superior no Brasil. O Art. 43º da LDB (Brasil, 1996) estabelece as finalidades apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Finalidades da educação superior no Brasil.



Fonte: adaptado do texto da Lei n.º 9.394/1996.

As finalidades da educação superior<sup>3</sup> definidas pela LDB visam garantir a qualidade do ensino, pesquisa e extensão para contribuir com o desenvolvimento da sociedade e do país. As finalidades incluem o ensino e a formação intelectual e profissional, o estímulo à investigação científica visando promover o avanço do conhecimento, a divulgação dos conhecimentos científicos, técnicos e culturais na interação das IES com a comunidade. A LDB fomenta que a educação superior contribua para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do País.

<sup>3</sup> Nesta pesquisa, educação superior, ensino superior e ensino universitário são entendidos como sinônimos.

O ensino universitário brasileiro tem sua consolidação em um passado relativamente recente, pouco mais de cem anos. A Universidade do Rio de Janeiro (UFRJ) foi a primeira universidade criada legalmente pelo Governo Federal por meio do decreto n.º 14.343 em sete de setembro de 1920 (Fávero, 2006). Embora haja divergência sobre a criação da primeira universidade brasileira, esta data é confirmada na Linha do tempo das Instituições Federais de Ensino Superior, disponível no site do Ministério da Educação – MEC e apresentada ao final deste trabalho no Anexo A.

O ensino superior brasileiro teve sua ampliação em número e em complexidade, sofrendo diversas transformações. Neste sentido, Fávero (2006) aponta que a universidade está em permanente construção e que ela é imprescindível para a sociedade, sendo responsável por formar profissionais e desenvolver pesquisa científica. Para Chiarello (2015) a universidade é determinante no desenvolvimento regional e destaca a importância da parceria dela com a sociedade civil e empresas, enquanto todas estão voltadas para o desenvolvimento.

Fernandes (2011, p. 06) complementa que “as universidades desempenham um papel importante no desenvolvimento econômico das cidades e das regiões onde se inserem”, pois, além do caráter formador destas instituições, o mercado de trabalho também merece atenção do gestor universitário, que se preocupa não só com a concorrência entre as universidades, mas com os serviços e valores agregados, o meio em que a universidade está inserida e a sociedade que a cerca.

Nesse sentido, Demo (1986) ressalta que, em relação ao que produz e representa, a universidade tem a responsabilidade de atender a uma dimensão qualitativa em termos acadêmicos, sociais, democráticos, políticos e culturais. De acordo com Tofik (2013):

As concepções relativas às políticas educacionais têm passado por mudanças profundas nas últimas décadas, mais precisamente desde o final do século XX até os nossos dias. As formas de se conceituar, organizar e promover a educação formal vêm se transformando e exigindo novas respostas a antigos problemas. Com foco nas perspectivas político institucionais, na relação docente-discente, nos ambientes e mídias e nas condições de contorno da própria comunidade em que se constitui, a instituição de ensino superior (IES) não pode e nem consegue mais permanecer no pedestal de singularidade acadêmica em que um dia se postou. Faz-se necessário conceber uma IES que venha a atender às efetivas demandas de uma sociedade global, rompendo barreiras e limitações; faz-se necessário, ainda, reinventá-la, levando-a a conquistar novos espaços e tempos, sem que perca a identidade, imprimindo-lhe um caráter de contemporaneidade (Tofik, 2013, p. 104).

Em complemento, segundo Marcelino (2023, p. 20) “é preciso construir novas narrativas sobre o papel da educação superior para a humanização da civilização, buscando alcançar a sua comunidade acadêmica e a sociedade, seja pela voz, estilo, mensagem, conteúdo e método de se expressar”. Ainda segundo o autor, “Espera-se que as IES, além de formar, sejam protagonistas da transformação do seu entorno, promovendo a igualdade de oportunidades com a formação de agentes participativos de sua própria construção, e não apenas objetos” (Marcelino, 2023, p. 20).

As Instituições de Ensino Superior são lugares onde relações sociais acontecem, bem como o confronto de culturas e de ideologias, ou seja, nelas ocorre muito mais que a formação acadêmica. Nesse sentido:

Para formar um sujeito com consciência e habilidades democráticas, são necessárias condições ou pressupostos práticos e cognitivos que envolvam tanto a universidade quanto toda a sociedade, tais como a concepção humanista, a visão do ser integral, da formação ao longo da vida e de uma concepção sobre a democracia que não se limita apenas à esfera do político, do estado, à incidência temporal nos assuntos da política e do Estado apenas em momentos de eleições ou em outros processos particulares dessa esfera (Marcelino, 2023, p. 98).

As Universidades Federais Brasileiras tiveram uma ampliação de sua missão a partir de 1995, para atender às demandas do Governo Federal e da própria sociedade e a inclusão do compromisso de ajudar na melhoria dos índices de pobreza, desemprego e de desenvolvimento tecnológico, entre outros (Ésther, 2007). Segundo Barbosa e Mendonça (2014), a política de educação superior dos governos federais, trouxeram a expansão, interiorização e diversificação do ensino superior no Brasil, conforme pode ser observado no Anexo A.

De acordo com Meyer Jr. (2003), além do cumprimento das diretrizes do MEC, parte da responsabilidade pelo desempenho dessas universidades passou a ser associada a seus gestores - reitor, vice-reitor, pró-reitores, secretários, diretores de unidades acadêmicas, chefes de departamento, coordenadores de curso, diretores de unidades administrativas, etc., que são os responsáveis por ações das áreas acadêmica e administrativa da instituição.

Na visão de Marcelino (2023) uma universidade deve se preocupar prioritariamente com seu próprio projeto de fazer educação superior, além de aportar o desenvolvimento sustentável de projetos de vida em prol da humanização da civilização, para o autor “o compromisso renovado para a educação superior

pressupõe a formação de cidadãos globais, competitivos e comprometidos com a sua comunidade” (Marcelino, 2023, p.23).

Nesse sentido as universidades públicas brasileiras, segundo Campos (2007) “têm sido alvo de críticas sobre seus reais objetivos, rigidez de sua estrutura burocrática e ineficiência no uso de recursos escassos, sendo que, na maioria das vezes, seus gestores são responsabilizados por tais problemas” (Campos, 2007, p. 42).

Em complemento, Marcelino (2023) esclarece que:

É preciso compreender que a qualidade não é gerada por decreto e que sem qualidade não há inclusão. E, se não há inclusão, a IES estará a serviço da desigualdade social, reprodutora de diplomas, talvez até preocupada em titular muitos, mas graduando a poucos. Mais que titular, as IES deveriam preocupar-se em graduar, buscando formar o ser integral, pleno de valores humanísticos. Até quando se estarão afiançando políticas públicas de educação superior que seguem gerando desigualdades? (Marcelino, 2023, p. 130).

As IES contemporâneas precisam acompanhar o dinamismo da sociedade, dando respostas adequadas e em tempo hábil às questões, demandas e expectativas do seu contexto. É fundamental romper paradigmas ultrapassados, que já desempenharam sua função, atuando como um instrumento na construção de uma sociedade mais coesa e humana.

Diante do que foi apresentado, verifica-se que a universidade é diferente das demais instituições, em especial devido a sua complexidade e diversidade. Para gerir essas instituições, é necessário estar preparado e conhecer suas particularidades de gestão.

### **2.1.1. A Gestão Universitária e seus papéis**

A gestão universitária é usada como sinônimo de administração universitária e, de acordo com Meyer Jr. (2003), ela possui três principais papéis: o acadêmico, o econômico-financeiro, e o social. Para o autor, tais papéis visam apoiar e criar ambiente para que o ensino e pesquisa sejam bem desenvolvidos sem maiores percalços administrativos e organizacionais, da mesma forma gerenciar a captação e alocação de recursos, para haver condições suficientes para o desenvolvimento organizacionais, atribuindo os recursos conforme as prioridades da instituição, e não

menos importante, desenvolver projetos comunitários atendendo necessidades específicas da comunidade.

Schlickmann (2003) ao definir administração universitária, parte da premissa de que o termo se faz a partir da junção dos conceitos de Administração e Universidade, para o autor administração universitária é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos” (Schlickmann, 2003, p. 52).

Em complemento, para Souza *et al.* (2013) a missão das universidades envolve um conjunto eclético de dimensões que orientam suas políticas e práticas de gestão acadêmicas e administrativas, para os autores a Gestão Universitária focaliza em determinados pontos, sendo eles:

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. 232)

Segundo Schlickmann (2003), a Administração é uma ciência que tem por objeto de estudo as organizações, e nesse sentido a administração universitária é, portanto, um subcampo da Administração, que teria as organizações de educação superior como seu objeto. O autor destaca ainda que embora o campo da Administração Universitária traga o termo “universitária”, seu objeto de estudo não é composto exclusivamente pelas universidades, mas compreende de maneira mais ampla as Instituições de Ensino Superior, compostas pelas universidades, centros universitários e faculdades.

Schlickmann (2003) agrega que:

[..] a administração universitária parece tomar emprestadas para a constituição de seu arcabouço teórico, teorias que vão desde a administração até a educação. Assim, sua riqueza de teorias, abordagens e olhares ao invés de constituírem um campo interdisciplinar, como exposto anteriormente, acaba por se tornar um punhado de teorias que coexistem paralelamente (Schlickmann, 2003, p. 33).

Concomitantemente, Sousa (2011, p. 99) destaca que “o formato de gestão de uma IES é definido a partir das políticas institucionais assumidas, isto é, seu padrão

de atuação é organizado conforme a missão, com as crenças e com os valores estabelecidos pelos líderes responsáveis”. Nesse sentido, Nunes (2013) alerta que:

As instituições de ensino, por muitos anos, ainda lidarão com a relação ensino-aprendizagem na sala de aula. O que irá mudar são as definições de ensino, de aprendizagem, de sala e de aula. Ensino não será apenas tarefa do professor e ministrado por instituições. Aprendizagem não seguirá apenas o currículo obrigatório prescrito e tende a ser sob demanda. Sala poderá ser física, virtual, ou ambas, na instituição, em casa ou no trabalho. Aula será uma experiência de múltiplas inteligências, incluindo as expressões cinestésicas totais de texto, imagem, som, odor, tato em ambientes reais, mediadas por tecnologias ou holográficas (Nunes, 2013, p. 278).

A gestão universitária é apresentada por Dewes (2017) como a gestão dos tempos e espaços formativos, abarcando nesse processo o viés administrativo e burocrático, assim como o viés educacional. O professor universitário atua além do ensino na formação acadêmica, especificamente, na docência, também na pesquisa e na extensão que compõem o tripé universitário, essas três dimensões articuladas promovem tempos e espaços formativos de excelência.

Adicionalmente, Tosta (2017, p. 49) destaca que o cenário de desafios da Gestão Universitária acerca das Universidades Federais “como a expansão e a interiorização, pressões por maior eficiência administrativa e de gestão dos recursos, gestão de pessoas, dentre outras, a gestão universitária precisa estar em constante adaptação”. Em complemento, Girardi *et al.* (2010), apontam o elemento humano como fonte primária das Universidades, necessitando de aprimoramento constante, o que pode ser considerado como um dos desafios da gestão universitária. Nesse mesmo sentido, segundo Sousa (2011):

São inúmeros os desafios a serem enfrentados, os quais requerem de cada IES a capacidade de encontrar o conjunto de fatores que definem seu potencial e, a partir daí, desenhar seus processos, (re)definir seus recursos e analisar se os resultados previstos estão de acordo com os valores organizacionais (Sousa, 2011, p. 97).

Entende-se, desta forma, que as universidades são detentoras de uma complexidade e características organizacionais próprias, que lhes diferenciam de outras organizações, segundo Bortolini *et al.* (2024) isso determina que as Universidades, estruturalmente, apresentem uma particularidade em seu processo decisório, no sentido de atender a todos os seus objetivos, exigindo também que o seu decisor - o Reitor - tenha um olhar holístico acerca das nuances que envolvem

este espaço. Administrar uma instituição de ensino superior pública é singular, difere até mesmo da gestão de instituições de ensino superior privadas e difere, ainda mais, das empresas.

Para Dewes e Bolzan (2018) os gestores universitários que ocupam cargos de chefia nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), são, em primeiro lugar professores, eles ingressaram na instituição para atuarem na docência. Nesse sentido, a atuação como gestor estabelece-se como um novo lugar em que o docente universitário ocupa. As autoras acreditam que “a conjuntura atual do ensino superior, amplificada pelas transformações apontadas e que repercutem no cotidiano das instituições, tornaram mais complexo o trabalho dos professores gestores” (Dewes; Bolzan, 2018, p. 42).

É apropriado lembrar que, no Brasil, o Art. 3º do Decreto 94.664/1987 (Brasil, 1987) prevê a gestão universitária como uma atividade própria do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, a pesquisa e a extensão. Quando um professor atua na gestão, como reitor, pró-reitor, diretor de unidade, chefe de departamento, ou coordenador de curso, temporariamente assume um papel específico, o de professor-gestor (*academic manager*). Marcelino (2023), favoravelmente destaca que:

Assumir a função reitoral exige compromisso com o destino de projetos de vida em formação, que chegam ao ensino superior com expectativas diversas, com sonhos, necessidades e desejos a serem interpretados. Seja por vontade própria, impulsionadas por familiares ou induzidas pelo mercado de trabalho, as pessoas em diferentes etapas da vida buscam a formação superior atraídas por ideais intelectuais, materiais, morais e/ou espirituais (Marcelino, 2023, p. 129).

No que diz respeito aos papéis do professor no ensino superior, percebe-se que eles se tornaram tão diversificados que priorizar o ensino, a pesquisa ou a extensão como a principal função desse profissional, representa uma visão limitada de sua realidade cotidiana. De acordo com Barbosa *et al.* (2017) as mudanças nas expectativas governamentais e sociais em relação ao funcionamento do sistema de educação superior destacaram o papel do professor enquanto gestor. Neste sentido, Marcelino (2023) aponta que:

Novos tempos demandam professores mentores de projetos de vida, de algo muito mais significativo na vida das pessoas, que possa ser útil à sociedade; professores conscientes do perfil das novas gerações sedentas por experiências enriquecedoras em seu itinerário formativo e já não mais da repetição, da reprodução e da reprovação; educadores conscientes de sua fala e de sua influência na vida das

peessoas, sem militância ideológica, capazes de reverem as bases de suas enraizadas convicções, para romper o ciclo vicioso de propagação de discursos pró-humanistas, mas com os olhos e ouvidos enviesados em posições extremistas, ancorados em um modelo acadêmico historicamente incapaz de promover a educação como um bem público e social (Marcelino, 2023, p. 23).

De acordo com Campos (2007) os gestores de uma Universidade Federal, professores indicados para a ocupação de cargos, acumulam as suas atividades de gestão com as acadêmicas, temporariamente. Embora a escolha desses dirigentes seja norteadada por elementos como a confiança da comunidade interna no gestor, não é dispensável a preparação adequada para o exercício de tais funções reitorais. Porém, destaca que mesmo a realização de um curso de doutorado em determinada área do conhecimento, não prepara alguém para ser gestor de uma instituição de ensino superior. Marcelino (2023) concorda e complementa:

Os docentes assumem novos perfis, atividades e compromissos como anunciadores da mudança a partir de suas práticas no processo de ensino e de aprendizagem. Hoje já não são mais detentores do conhecimento, mas curadores do saber produzido por si mesmo ou em rede de práticas de conhecimentos (Marcelino, 2023, p. 23).

A preparação desses gestores torna-se imprescindível, devido ao papel-chave que ele desempenha na universidade. Sobre a importância do gestor, Grillo (2001) afirma que:

Não há dúvidas sobre a importância de as organizações terem dirigentes devidamente preparados para liderar o processo de alcance dos objetivos projetados, conduzindo com eficiência o trabalho das pessoas, que estão sob sua orientação e imprimindo um elevado grau de motivação e entusiasmo na execução das atividades necessárias à consecução de tais objetivos (Grillo, 2001, p. 101).

Nesse sentido, Marcelino (2023) corrobora:

Um Reitor Magnífico compreende que a mudança efetiva na gestão das IES não se faz por decretos, tampouco por ordens autoritárias expressas, mas por mudança de mentalidade por parte dos dirigentes educacionais acerca da importância da educação para o avanço da humanidade no âmbito global e territorial. Não se conduzem mudanças sustentáveis apenas pela vontade, mas também com métodos e técnicas adaptados a cada contexto e numa perspectiva de engajamento da coletividade, por meio de suas representações (Marcelino, 2023, p. 219).

Observa-se que a produção de conhecimento sobre gestão universitária tem avançado, contudo, ainda há uma necessidade de elucidar aspectos do processo de

transição dos professores para a função de gestores nas universidades. Barbosa *et al.* (2017, p. 33) reafirmam o entendimento de que “promover ensino, pesquisa e extensão em níveis de excelência significa preocupar-se também com a gestão universitária e lançar luzes sobre os sujeitos que atuam no papel de professor-gestor”.

### 2.1.2. O Professor, o Gestor e o Reitor

A reitoria é considerada o órgão executivo mais alto de uma universidade, onde o reitor é a autoridade máxima. A palavra reitor significa “aquele que dirige” ou “aquele que governa”, neste trabalho tomaremos como definição de Reitor o dirigente máximo das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), ele é o responsável por gerir, administrar, coordenar e supervisionar as atividades da instituição. O reitor ao assumir a gestão da IES deverá por meio de suas ações honrar o compromisso com a missão institucional e disseminá-la em toda comunidade interna e externa, e representar a IFES perante a comunidade interna, externa e órgãos governamentais.

Marcelino (2023) complementa que a palavra Reitor é a:

Denominação atribuída ao dirigente máximo de alguns tipos de instituições de ensino, não necessariamente de nível superior. Pode também designar o sacerdote responsável por um seminário ou por um santuário, basílica ou catedral. A palavra tem origem no latim *rector* (aquele que dirige, aquele que governa) (Marcelino, 2024, p. 29).

Segundo Bennis (1999), não existe um tipo de reitor, personalidade, qualidade, característica e estilo único, nem mesmo um bom currículo garante a capacidade de um reitor. Existem vários enfoques de experiências bem-sucedidas na gestão de universidades. Marcelino (2023) complementa que não há um caminho definido para ser um reitor, ele pode emergir de qualquer área do conhecimento, de contextos políticos ou estratégicos.

De acordo com Arntzen (2016):

Não existe um reitor padronizado. O conceito de reitor é utilizado de forma diferente em países ao redor do mundo e varia até mesmo entre instituições do mesmo país. No entanto, um reitor acadêmico é um líder e gestor de uma entidade organizacional em instituições de ensino superior (Arntzen, 2016, p. 2070).

Sobre a preparação para o cargo de reitor, Marcelino (2023, p. 33) apresenta uma provocação: “Quantas pessoas conhecemos que se prepararam para um dia assumir a função reitoral nunca chegaram a estar reitor? Seria pela predominância

dos aspectos políticos inerentes em relação aos aspectos técnicos preponderantes?”  
Igualmente:

A constituição de um lastro para aspirar à função de reitor não está associada, exclusivamente, ao tempo de dedicação à IES, à faixa etária ou ao título acadêmico, mas a um conjunto de competências técnicas, funcionais e comportamentais, capazes de transformar a estratégia institucional em ação, observando os valores, indo ao encontro da missão institucional, promovendo educação de qualidade pela busca permanente da verdade, contribuindo para o desenvolvimento da comunidade regional no lastro dos direitos humanos, em sintonia com os avanços da ciência, tecnologia e inovação (Marcelino, 2023, p. 3).

A constituição de lastro requer densidade sobre temas centrais do contexto institucional, a oportunidade de viver a experiência sob distintos ângulos, a convicção na causa da educação superior de qualidade, inclusiva e transformadora de realidades, a resiliência perante as forças contrárias e a busca pelo equilíbrio emocional sobretudo nas adversidades que a gestão lhe brindará, muitas vezes com amarga indigestão (Marcelino, 2023).

A construção de uma base sólida exige aprofundamento em temas centrais do contexto institucional, a oportunidade de vivenciar a experiência a partir de diferentes perspectivas, a convicção na importância de uma educação superior de qualidade, inclusiva e capaz de transformar realidades, além da resiliência diante de forças adversas e da busca por equilíbrio emocional, especialmente frente às dificuldades e desafios que a gestão frequentemente impõe, muitas vezes desgaste ao reitor. Em complemento, Marcelino (2023) acrescenta que:

*Reitorear* tomando como base o princípio da inclusão social com equidade, por exemplo, permitirá que ‘sonhos sejam qualificados’ (Papa Francisco) e histórias de vida transformadas. O rumo da educação superior (o universo de possibilidades que descortina) não é aleatório ao estar reitor (Marcelino, 2023, p. 130).

Segundo a UNESCO (2016), as sociedades em todo o mundo passam por transformações profundas, o que demanda novas formas de educação capazes de desenvolver as competências necessárias para as realidades atuais e futuras, tanto sociais quanto econômicas. Na prática, isso implica direcionar a atenção para ambientes e métodos inovadores de aprendizagem que promovam maior justiça, equidade e solidariedade global. A educação deve preparar as pessoas para viver em um planeta sob constante pressão, fomentando uma alfabetização cultural baseada no respeito e na igual dignidade de todos, e contribuindo para integrar de maneira

articulada as dimensões sociais, econômicas e ambientais do desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2016).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em setembro de 2015, são considerados a maior iniciativa global da comunidade internacional voltada à redução da pobreza e das desigualdades, bem como à melhoria das condições econômicas e sociais dos povos, em consonância com a promoção dos direitos humanos. Entre os 17 objetivos, destaca-se aquele que se relaciona diretamente com o papel da universidade - o objetivo 4 - tem como propósito assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, além de promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

Os ODS da ONU, também conhecidos como Agenda 2030, são um plano de ação global adotado pelas Nações Unidas com o objetivo de erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas vivam com paz e prosperidade.

Neste sentido, ser reitor em uma IFES no século XXI constitui um enorme desafio de engajar toda a comunidade acadêmica com os ODS, alinhando os processos de ensino, pesquisa e extensão com as metas globais e nacionais assumidas.

Schwella (2005) ressalta mais alguns desafios que são colocados aos gestores na administração pública, como a globalização (mais modernamente chamada de internacionalização), as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, bem como a complexidade dos problemas que exigem a adoção de uma boa governança. O autor sugere que, para o desempenho eficaz de suas atividades, o gestor público deve desenvolver habilidades de liderança para o enfrentamento dos desafios que lhe são colocados.

A trajetória mais comum aos reitores em universidades públicas brasileiras, segundo Moraes (2008) é iniciar como professor e aos poucos ir atuando em suas áreas de formação para atender aos interesses de seu curso, departamento, colegiado ou centro e aos poucos ir se envolvendo em outros níveis hierárquicos até chegar à função de dirigente máximo da Instituição.

Segundo Campos (2007) dada a relevância do reitor das Universidades Federais como agente responsável por fornecer respostas ágeis a questões complexas, é fundamental adotar uma postura gerencial que inclua habilidades e atitudes específicas no desempenho de suas funções, ou seja, o desenvolvimento de

competências gerenciais. Esse aprimoramento permitirá orientar as práticas organizacionais em direção a uma gestão mais eficiente, resultando em melhorias nos processos institucionais.

Nesse contexto, a adoção de atitudes mais apropriadas com a nova realidade é essencial para o aperfeiçoamento das práticas de trabalho e para o desenvolvimento profissional desses gestores. Marcelino (2023) alerta que diante da responsabilidade do reitor, ele precisa estar ciente do impacto de cada decisão sua ou da ausência de decisão, em toda a comunidade acadêmica, alunos, professores e técnicos-administrativos. Ou seja, é imprescindível que o reitor perceba o poder de que se reveste a função que ele ocupa, bem como seu alcance e desdobramentos. Segundo o autor,

logo na arrancada de um ciclo de gestão se faz necessário procurar conhecer a real dimensão dos desafios que se descortinarão, buscando identificar os principais *stakeholders* e levantar suas expectativas como insumo para o direcionamento do plano de gestão (Marcelino, 2023, p.65).

Para Carroll e Wolverton (2004), o professor ao ocupar uma posição gerencial, passa a ser responsável pela organização da IES na totalidade ou por partes. Já Campos (2007) acrescenta que:

Quando passam de professores para gestores, eles não são mais responsáveis apenas por seus alunos e pesquisas, sendo que o ser gerente envolve também a coordenação de seus pares, a regulação de conflitos, a supervisão, em detrimento da realização direta de trabalhos técnicos (Campos, 2007, p. 42).

Os reitores enfrentam uma série de desafios que não se limitam ao período em que estão à frente da instituição, muitos podem se prolongar após seu encerramento. Isso porque, conforme as decisões tomadas ao longo da gestão, o ex-reitor pode permanecer responsável por passivos gerados durante seu exercício por muitos anos. Mesmo com decisões colegiadas, o nome do reitor aparece nas mídias como grande responsável pela instituição, ele empresta simbolicamente seu CPF à instituição, tornando-se responsável legal pelas decisões tomadas durante sua gestão

Talvez um dos desafios mais instigantes para o reitor possa ser a percepção de assumir a responsabilidade pela sustentabilidade e perenidade da IES para as gerações futuras. Isso o leva a compreender que sua atuação no cargo vai além de uma passagem temporária, envolvendo uma interação constante com as diversas perspectivas que já vivenciou: a de aluno, docente, dirigente e membro da

comunidade, sempre com a consciência voltada para o bem comum. Sobre o exercício da função reitoral, Marcelino (2023) considera que esta deveria ser:

uma experiência inigualável na trajetória de um profissional da educação superior, marcante em sua existência e impactante na sua perspectiva de perceber a relevância do papel que a causa da educação pode exercer sobre a transformação de histórias de vida, sobre a estrutural contribuição ao entorno universitário e sobre a evolução da sociedade carente de conhecimento (Marcelino, 2023, p. 208).

Silva (2012) reitera que nas IES, é comum, somarem-se às atividades de ensino, pesquisa e extensão às atividades de gestão universitária, segundo o autor, o professor raramente renuncia suas atividades principais para dedicar-se mais exclusivamente às funções de gestor.

Na ótica de Silva e Cunha (2012), professores em cargos de dirigentes vivenciam um processo de passagem deixando de ser responsáveis apenas por suas atividades e tarefas específicas, e passando a exercer influência sobre as atividades de várias pessoas, possuindo uma agenda imprevisível e dependente de necessidades alheias das mais diversas.

Em complemento, segundo Carroll e Wolverton (2004), gestores universitários desempenham papéis complexos e distintos nas universidades, tais como o de atender as necessidades de vários atores, incluindo estudantes, pares, membros de colegiado e sociedade. Os autores esclarecem que nem sempre a carreira administrativa, de gestão, se mostra tão atrativa como a pesquisa e a docência, levando muitos professores a verem o impacto adverso da gestão sobre a sua vocação fundamental de professor e pesquisador.

Conforme visto até aqui, no contexto das IES, algumas particularidades merecem destaque. Em primeiro lugar, o trabalho gerencial impõe muitas vezes aos professores desafios e dilemas, como a necessidade de conciliar as atividades acadêmicas com as responsabilidades administrativas. Os professores que assumem funções de gestão vivenciam uma ambivalência ao se verem divididos entre as demandas da administração central e os interesses específicos de suas unidades, o que leva muitos a perceberem essa situação como contraditória e uma fonte potencial de conflito de papéis.

De acordo com Barbosa, Mendonça e Cassunde (2015), o papel de gestor se caracteriza:

Pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, tais gestores precisam não somente de formação técnica, mas também do desenvolvimento de competências gerenciais, visto que há diferença entre tarefas administrativas e tarefas docentes, e para ambas se fazem necessárias também competências profissionais específicas (Barbosa; Mendonça; Cassunde, 2015, p. 4).

De fato, os professores-gestores desempenham papéis complexos e importantes nas IES. Podem-se apontar alguns deles tais como o de atender as necessidades de vários atores, incluindo estudantes, pares, sociedades, membros de colegiados, entre outros, além de estar engajado no desenvolvimento da instituição, alocação de recursos limitados, preparação de planos estratégicos e mediação de conflitos (Carroll; Wolverson, 2004).

A função de professor-gestor de uma IES incorpora substancial poder e responsabilidade, nesse sentido Dewes (2019) identifica como necessário:

Ir além dos conhecimentos técnicos e organizacionais da instituição e de suas regulações, saber e compreender a vida pulsante da instituição. É entender que a gestão não se restringe ao atendimento das demandas burocráticas. Portanto, é fundamental reconhecer e atender as demandas emergentes dos contextos sociais e culturais, construídos historicamente (Dewes, 2019, p. 44).

Deve-se entender que o professor-gestor é “uma espécie particular de gerente, [...] eles possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira” [...] (Ésther; Melo, 2008, p. 17). Nesse sentido compreende-se que a aprendizagem dos gestores, não é somente um produto da transferência de conhecimentos em atividades planejadas e isoladas, mas um processo que depende do contexto social particular e que ocorre ao longo da trajetória profissional.

Entre as principais atribuições do cargo, o reitor deve representar os diversos interesses da instituição, sobretudo em instâncias externas à instituição, ao nível federal como o Ministério da Educação (MEC) e a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), bem como em demais instituições públicas federais, estaduais e municipais, entidades privadas e organizações não governamentais. Sobre as relações interpessoais, Barbosa *et al.* (2017) acrescentam que:

O professor-gestor de uma universidade estabelece interações e relações com outros indivíduos e grupos, mantendo similaridades e diferenças quanto ao seu entendimento do que seja o papel de gestor, às expectativas sobre seu desempenho no papel, aos desafios com os quais se deparam no cotidiano organizacional, por exemplo (Barbosa *et al.*, 2017, p. 5).

No que se refere aos papéis atribuídos aos gestores, os mesmos autores Barbosa *et al.* (2017) destacam três aspectos do trabalho deles, sendo-os: a definição do papel ou papel esperado (o que se espera que os gestores façam); o papel percebido (como os gestores interpretam e constroem o seu papel) e o comportamento ou performance no papel - papel realizado (o que os gestores realmente fazem no decurso do seu trabalho). Investigar, pois, sobre o papel de professor-gestor possibilita compreender o que significa ser dirigente IES, e desta forma diminuir a lacuna apontada em estudos como o de Ésther (2007) sobre o papel dos gestores universitários da alta administração das Universidades Federais.

Segundo Musselin (2012) na gestão universitária muitas decisões anteriormente gerenciadas pelo governo federal passaram a ser parcial ou totalmente transferidas para as IES. Como exemplos, a implementação de gestão estratégica, gerenciamento de orçamento, da política de pesquisa e de programas de treinamento, caracterizando o crescente papel das universidades.

Para Silva e Cunha (2012) não se pode afirmar que a gestão seja entendida como a essência do trabalho do professor, principalmente quando se toma como referência a tríade ensino-pesquisa-extensão, para os autores, a gestão deve ser entendida como uma atividade de cooperação temporária do professor junto à IES, lembrando que os cargos de direção nas universidades são ocupados com frequência por professores que chegaram antes a funções administrativas paralelas à docência, por razões e circunstâncias diversas.

Nesta direção, Marcelino (2023) esclarece que:

Não é a outorga legal da função que faz um ser humano se tornar reitor, mas o seu carácter revestido de valores, moral e ética, a sua visão de fazer educação superior, o fino trato, o respeito e a empatia com os próximos, a capacidade de trabalhar com, e não apenas para as pessoas, a sensibilidade pela busca da verdade e a particular cosmovisão de humanização da civilização pela educação de qualidade, inclusiva e transformadora de realidades (Marcelino, 2023, p. 208).

O autor alerta que:

Ainda que um reitor conte com múltiplas instâncias colegiadas para apoiá-lo no processo decisório, a responsabilidade pelo possível fracasso sempre será dele, e nunca indelegável, contudo, os louros da vitória sempre serão do coletivo e não individualmente do reitor (Marcelino, 2023, p. 73).

#### *2.1.1.1 Processo de escolha do reitor*

O ingresso na carreira de magistério superior ocorre por meio de concurso público, iniciando no primeiro nível de vencimento da classe. A progressão é feita por meio de aprovação em avaliação de desempenho e cumprimento de um interstício de 24 meses de exercício efetivo em cada nível, já o processo de escolha dos Reitores de Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras é regulamentado pela Lei n.º 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e o Decreto n.º 1.916, de 23 de maio de 1996 (Brasil, 1995; 1996).

O decreto n.º 6.264, de 2007 estabelece que para assumir o cargo de reitor é necessário que o servidor seja professor do quadro permanente da instituição, e delimita também quem pode se candidatar aos cargos.

Somente poderão compor as listas tríplexes docentes integrantes da Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado (Brasil, 2007).

A Lei 9.192/95, definiu em detalhes o processo de escolha do dirigente máximo das IES:

O Reitor e o Vice-Reitor de universidade mantida pela União, qualquer que seja a sua forma de constituição, serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplexes elaboradas pelo colegiado máximo da instituição, ou por outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim (Brasil, 1995).

O mandato de reitor e a recondução ao cargo são tratados no Parágrafo único da Lei 9.192/95 que estabelece:

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 em que dispuserem os respectivos estatutos ou regimentos, aprovados na forma da legislação vigente, ou conforme estabelecido pelo respectivo sistema de ensino (Brasil, 1995).

O processo de escolha e nomeação do reitor pode ser visualizado na Figura 3, que demonstra também que o vice-reitor é nomeado pelo reitor eleito.

Figura 3 - Processo de escolha e nomeação de Reitores



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com relação à escolha do reitor, Ésther (2011) considera que a universidade é uma espécie de arena política, nela:

os reitores são escolhidos por meio de um jogo político, sendo a competência política é o principal critério objetivo, e a competência acadêmica um pré-requisito legitimador, essas duas acrescidas da experiência administrativa, que legitima confere a competência gerencial ao gestor (Ésther, 2011, p. 16).

Segundo o autor, a gestão é uma questão prática, na qual o desenvolvimento de competências se dá a partir das experiências cotidianas ao longo do tempo.

Observa-se que os autores que se dedicam a compreender as especificidades do cargo de reitor e das pessoas que o ocupam, destacam diversas competências, atributos e características de natureza bastante subjetiva sobre o que um dirigente universitário deve possuir para ser considerado adequado a essa função. Neste sentido, apresenta-se a seguir aspectos sobre competências para aprofundar a discussão.

## 2.2. COMPETÊNCIAS

David McClelland apresentou a definição de competência pela primeira vez em 1973, por, quando publicou o artigo intitulado *Testing for Competence Rather Than Intelligence* (Testando por Competência em vez de Inteligência). McClelland estava em busca de uma abordagem efetiva aos testes de inteligência nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para as organizações.

Boyatzis (2008) relata que a pesquisa sobre competência e sua aplicação começou em 1970 visando entender o talento das pessoas. Já Zarifian (2008, p. 21) relembra que “foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou, com alguma insistência, a surgir nas empresas, e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela”.

Rabaglio (2001, p. 3) define competência como: “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”. Este conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é conhecido amplamente pela sigla CHA (C=Saber, H=Saber fazer, A=Querer fazer).

Compreende-se, portanto, que nas competências individuais os pilares são: o *Conhecimento que representa o Saber*, é o que se aprende nas faculdades, nos livros, no trabalho; a *Habilidade é o Saber fazer*, que são todos os conhecimentos utilizados no cotidiano e a *Atitude representa o Querer fazer*, que leva o indivíduo a exercer a habilidade de um determinado conhecimento (Leme, 2015).

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.187) "a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica". Perrenoud (2000) define competência como:

A mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um determinado problema ou situação (Perrenoud, 2000, p. 13).

Já para Bitencourt (2001):

Competência é o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes de gestores

a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, esse conceito de competência focaliza a questão processual e contextual, onde a articulação e interação são aspectos fundamentais para o indivíduo, organização e sociedade, o autor entende que aprimorando a capacitação dos gestores, poderá adicionar valor às atividades da organização e da sociedade (Bitencourt, 2001 , p. 30).

Três anos após, em 2004, Bitencourt realizou estudos sob a análise dos autores das correntes francesas, americana, latino-americana e brasileira, e organizou-os apontando aspectos de competências descritos por eles, sendo apresentados no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Aspectos das competências e respectivos autores

| ASPECTOS ABORDADOS      | BREVE DESCRIÇÃO                                                                                          | PRINCIPAIS AUTORES/ANO                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formação                | Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes                                                     | Boyatzis (1982); Parry (1996); Boog (1995); Becker (2001); Spencer e Spencer (1993); Magalhães <i>et al.</i> (1997); Hipólito (2000); Dutra <i>et al.</i> (1998); Sandberg (1996).                                                                                           |
| Capacitação             | Aptidão                                                                                                  | Moscovici (1994); Magalhães <i>et al.</i> (1997); Dutra <i>et al.</i> (1998); Zarifian (2001).                                                                                                                                                                               |
| Ação                    | Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial  | Sparrow e Bognanno (1994); Durand (1998); Cravino (1997); Ruas (1999); Moscovici (1994); Boterf (1997); Perrenoud (1998); Fleury e Fleury (2000); Davis (2000); Zarifian (2001).                                                                                             |
| Articulação de recursos | Mobilização                                                                                              | Boterf (1997).                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Resultados              | Busca de melhores desempenhos                                                                            | Boyatzis (1982); Sparrow e Bognanno (1994); Parry (1996); Hase <i>et al.</i> (1998); Becker <i>et al.</i> (2001); Spencer e Spencer (1993); Cravino (2000); Ruas (1999); Fleury e Fleury (2000); Hipólito (2000); Dutra <i>et al.</i> (1998); Davis (2000); Zarifian (2001). |
| Perspectiva dinâmica    | Questionamentos permanentes                                                                              | Hipólito (2000).                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Autodesenvolvimento     | Processo de aprendizagem individual, cuja maior responsabilidade deve ser atribuída ao próprio indivíduo | Bruce (1996).                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Interação               | Ocorrência a partir do relacionamento com outras pessoas                                                 | Sandberg (1996).                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fonte: adaptado de Bitencourt (2004).

As contribuições desses autores apresentados por Bitencourt (2004) não focam somente na definição dos atributos de competências e seus conceitos, como a maioria das abordagens sobre o tema, mas sim na sua aplicação prática.

Boyatzis (1982) apresentou o conceito de competência como suporte aos processos de avaliação e crescimento profissional, seu trabalho foi construído sobre as competências, habilidades e inteligência cognitiva e precedeu o trabalho sobre inteligência emocional e social. O autor, em texto publicado anos depois, apontou que a inteligência emocional e social, são consideradas importantes na previsão e na compreensão do desempenho nos estudos sobre competências (Boyatzis, 2008).

De acordo com Resende (2000, p. 32), competência trata da “transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade etc. em resultados práticos”. Para Carbone *et al.* (2009) a competência é:

entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (Carbone *et al.*, 2009, p.43).

Tosta (2017) apresenta as palavras com maior ocorrência na definição de competências, conforme apresentado na Figura 4 a seguir:

Figura 4 - Palavras recorrentes nas definições de competências



Fonte: adaptado de Tosta (2017).

Competência é um “rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (Fleury; Fleury, 2001, p.185). Zarifian (2008) esclarece que a competência é inerente ao indivíduo e não a qualificação para um emprego, e que ela só se manifesta na atividade prática, reforçando, para Dutra (2010, p. 30) “só se pode falar em competência quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos”.

Bittencourt (2004) propôs um conceito de competências, englobando autodesenvolvimento, convivência social e autorrealização:

Um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (Bittencourt, 2004, p. 68).

Avançando um pouco mais em direção ao que esta pesquisa propõe, é apresentado o conceito de competência profissional, que segundo Paiva e Melo (2008), refere-se a:

mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade) (Paiva; Melo, 2008 p. 349).

A competência profissional é concebida pelos autores Paiva e Melo (2008) como a meta-reunião de saberes variados que se dá de maneira singular e produtiva. A competência política, considera as relações de poder inerentes a qualquer estrutura organizacional que justificam a atuação do profissional na teia política interna e externa à organização.

Percebe-se que as autoras apresentam uma definição agregadora, trazendo elementos trabalhados por autores como Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2008), mas acrescentam a perspectiva da geração de resultados para a sociedade, pois, a partir de um desempenho superior, o *output* deve ser satisfatório para todos os envolvidos, inclusive aqueles externos ao contexto laboral do indivíduo.

No contexto organizacional, tem-se a discussão de competências da equipe. Nesse sentido Zarifian (2008) indica que a competência pode ser atribuída tanto ao grupo quanto ao indivíduo, para o autor “em uma equipe ou rede de trabalho surge uma competência coletiva que é mais do que a soma das competências individuais” (Zarifian, 2008 p. 116).

Dewes e Bolzan (2018) consideram primordial entender que a gestão não é feita apenas por um indivíduo e sim com a coletividade, com a equipe, o processo de gestão é compartilhado com todos que vivem os tempos e espaços universitários. “Salientamos novamente o papel do gestor de mediar e gerenciar a sua equipe de tal modo a promover a consolidar uma articulação e interlocução com as exigências, os desafios e as possibilidades que se estabelecem nesse contexto” (Dewes; Bolzan, 2018, p. 7).

Paiva *et al.* (2014) chamam atenção que a competência assume caráter coletivo, quando observações individuais e de outros atores permitem ao sujeito refletir sobre como sua competência contribui para a efetividade do trabalho e como ela poderia ser aperfeiçoada; trata-se de uma reflexão sobre a ação e na ação.

Esse ponto é percebido nas IES, as autoras Dewes e Bolzan (2018) completam:

considerando a amplitude e a complexidade de uma IES, é fundamental uma equipe consciente de seu papel, tanto no âmbito individual como no coletivo, visando a consonância com a missão, os objetivos, o perfil de instituição, assim como a proposta e filosofia de atuação definidos institucionalmente (Dewes; Bolzan, 2018, p.7).

Segundo Mintzberg (1986), uma das habilidades esperadas dos gerentes é a liderança, sendo esta o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem, entusiasticamente, e em equipe em direção aos objetivos. Na visão de Dutra (2010), ao se desenvolverem, as pessoas transferem para a organização os seus aprendizados, auxiliando-as a enfrentar novos desafios, nesta linha, entende-se que as pessoas ao colocarem em ação suas competências, constituem as competências da organização.

É relevante mencionar que as competências organizacionais não são um somatório das competências individuais. O processo de constituição da competência organizacional, mesmo que estimulado, ainda se manifesta de maneira não linear. Segundo Fleury e Fleury (2008), a organização possui diversas competências organizacionais, em diversas áreas, mas apenas algumas são as competências essenciais, que são aquelas que diferem uma organização das demais.

Para Mintzberg (2010) são quatro as competências da gestão: Pessoais (voltada para a própria pessoa); Interpessoais (voltada para o trato com outras pessoas); Informacionais (voltada para informações e comunicação); e Ação (voltada para o fazer).

Sobre o questionamento se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, Campos (2007) esclarece que alguns estudos distinguem entre *soft skills*, que envolveriam os traços de personalidade e *hard skills*, que se limitam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Alguns autores não concordam com a inclusão das *soft competencies*, por não ser possível o desenvolvimento delas por meio de treinamento. Há autores que preferem entender que a competência é o somatório de *soft competencies* e *hard competencies*.

Nesse sentido, compreende-se que as pessoas ao se desenvolverem transferem para a organização seu aprendizado, auxiliando-a a enfrentar novos desafios. Portanto, são as pessoas que ao colocarem em ação suas competências, constituem as competências da organização. Le Boterf (2003, p.65) associa a competência do profissional ao “saber administrar uma situação profissional complexa”, sendo que a competência é sempre de um “ator em uma situação específica”.

Campos (2007) esclarece que a capacidade de administrar pode ser expressa em diferentes dimensões: saber agir de forma adequada, mobilizar conhecimentos e habilidades no contexto profissional, integrar saberes diversos e heterogêneos, transportar conhecimentos, aprender a aprender e engajar-se. Agir com pertinência significa ir além da simples execução de tarefas, superando o prescrito. A competência se manifesta quando o profissional consegue lidar com situações inesperadas e acontecimentos, tomando decisões e iniciativas no cotidiano e assumindo suas responsabilidades

No contexto da gestão, o desenvolvimento interpessoal é essencial, pois promove a aquisição, ampliação ou adaptação de conhecimentos, habilidades e atitudes que moldam os estilos de gestão, ou seja, de competências de maneira planejada e estruturada. A competência interpessoal é um elemento central para um comportamento gerencial eficaz, representando a capacidade de gerenciar relações interpessoais com eficiência, atendendo de forma adequada às necessidades das pessoas e às demandas de cada situação.

Cada posto de trabalho requer conhecimentos específicos e essenciais, neste contexto, entende-se que o conhecimento é um indicador de competência, uma vez que sua aplicação influencia a qualidade nos processos de tomada de decisão, planejamento, organização e comunicação. Assim, o uso adequado do conhecimento leva à competência.

Mais recentemente temos a definição de Tosta (2017, p. 62) onde “competência é resultado do uso adequado para determinado contexto organizacional, dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo”.

Neste trabalho compreende-se como competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, resultantes da experiência, formação, autodesenvolvimento e convivência social, conforme representado na figura 5 a seguir.

Figura 5 - Conceito de competência segundo a autora



Fonte: elaborado pela autora (2024).

### 2.2.1. Competências nas Universidades e no Serviço Público

Na Administração Pública Federal, a gestão por competências foi introduzida pelo Decreto 5.707 (2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD), a ser implantada pelos órgãos da Administração Pública Federal. Em 2019 o decreto n.º 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto n.º 9.991/2019. O decreto n.º 9.991/2019 dispõe sobre a PNPD, visando promover o desenvolvimento dos

servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019).

Ésther (2011) menciona que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) estruturou um programa de desenvolvimento para dirigentes públicos brasileiros, no âmbito da Rede Nacional de Escolas de Governo (criada em 2003), alicerçado no desenvolvimento das competências. Segundo Barbosa e Mendonça (2014) “O comando de um campus ou uma Universidade Federal não exige do professor de ensino superior as mesmas competências das atividades de pesquisa, de extensão e de ensino” (Barbosa; Mendonça, 2014, p. 135).

Miranda (2010) complementa que além de habilidades de docente e de pesquisador, dos professores que assumem cargos de direção ou de gerência espera-se “competências gerenciais que lhes permitam alinhar o conhecimento técnico e administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social” (Miranda, 2010, p. 13).

Campos (2007) comenta que alguns autores têm buscado identificar competências exigidas para gestores de IES (professores-gerentes), e nessas pesquisas, “o conceito de competência refere-se à detenção de atributos, conhecimentos e habilidades, que resultam em desempenho superior na administração universitária” (Campos, 2007, p.35). Para o autor os estudos sobre o professor-gerente se baseiam no pressuposto de que os conhecimentos e habilidades técnicas, adquiridas nas áreas de atuação como professor, por si só, não o capacitam como dirigente para enfrentar os desafios de gerir uma instituição de ensino superior.

No que se refere às competências gerenciais dos docentes nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), é fundamental considerar que elas devem estar alinhadas à lógica de funcionamento dessas instituições, que combinam características técnicas e burocráticas. Dessa forma, refletir sobre as competências gerenciais dos professores do ensino superior exige considerar que esses profissionais desempenham funções variadas que imbricam ensino, pesquisa, extensão, além da gestão.

As competências gerenciais dos professores que ocupam cargos de reitor nas Universidades Federais têm sido diretamente relacionadas à habilidade desses profissionais na resolução de problemas, para o aproveitamento de oportunidades e para o atendimento de demandas sociais. Nesta linha pode-se entender que as

competências gerenciais dos dirigentes são alternativas de enfrentamento das transições pelas quais vem passando as Universidades Federais (Pereira; Silva, 2011; Silva, 2003).

Mendonça *et al.* (2012) propõem um Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior, apresentando sete conjuntos de saberes específicos para a atuação do professor no ensino superior, considerando-se os papéis que lhe são atribuídos na docência, na pesquisa, na extensão, na orientação e na administração, nas instituições de ensino. Os saberes previstos no modelo de Mendonça *et al.* (2012) são descritos no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Modelo de competências profissionais do professor de Ensino Superior

| COMPETÊNCIA          | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                   | COMPONENTES PRINCIPAIS                       |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Docência</b>      | Domínio da cena na sala de aula (presencial e virtual); tradução dos conteúdos para a linguagem e cotidiano dos alunos.                                                     | Cognitivo e funcional                        |
| <b>Pesquisa</b>      | Domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; respeito ao objeto de pesquisa.                                                                                      | Cognitivo, funcional, comportamental e ético |
| <b>Extensão</b>      | Promoção da aproximação da instituição de ensino em relação à sociedade ou parte dela focalizada nas ações extensionistas; mobilização de sujeitos.                         | Funcional, comportamental e ético            |
| <b>Gestão</b>        | Mobilização de subordinados e pares rumo aos objetivos grupais e organizacionais; domínio de processos administrativos e burocráticos ao nível meso e macro organizacional. | Cognitivo, comportamental, ético e político  |
| <b>Avaliativos</b>   | Domínio de critérios e processos ao nível micro, meso e macro organizacional; capacidade analítica frente a informações; domínio de mecanismos de <i>feedback</i> .         | Cognitivo, funcional, ético e político       |
| <b>Interpessoais</b> | Trânsito nas relações ao nível individual e grupal; capacidade de desenvolver e manter empatia.                                                                             | Comportamental, ético e político             |
| <b>Tecnológicos</b>  | Domínio das tecnologias disponíveis na organização; domínio de tecnologias de informação e comunicação (TICs).                                                              | Cognitivo e funcional                        |

Fonte: adaptado de Barbosa e Mendonça (2014, p. 148).

O modelo de Barbosa e Mendonça (2014) tem como pressuposto a ideia de que, para ser reconhecido como competente, o profissional deve agir de maneira que seus resultados sejam avaliados tanto por ele próprio quanto por outras pessoas. Com base nesta avaliação, sua atuação pode ser legitimada como competente, embora isso nem sempre ocorra, evidenciando o caráter contextual da competência profissional.

Conforme explicam Barbosa e Mendonça (2014), as características do Modelo de Mendonça *et al.* (2012) permitem revelar aspectos importantes das competências gerenciais de dirigentes de Universidades Federais, considerando seus contextos e espaços de trabalho, que visam contribuir tanto com a prática cotidiana como com os ajustes do próprio modelo.

Para Tosta *et al.* (2014), a gestão por competências nas universidades deve alinhar as necessidades organizacionais às competências individuais dos gestores, envolvendo competências como liderança, comunicação, negociação e empreendedorismo, essenciais para a eficácia gerencial.

O conhecimento do perfil de competências, além de permitir a identificação de possíveis tendências individuais de atuação, serve como referência para o planejamento de programas de capacitação e para subsidiar decisões estratégicas. Como agentes centrais na definição e na concretização dos objetivos e metas das políticas públicas de ensino, os professores-gestores das instituições de ensino superior não podem prescindir das competências gerenciais.

Aderir a um modelo de competências pode ser interessante no sentido de estabelecer objetivos pessoais de aprendizagem visando a gestão das competências docentes (Tigellar *et al.*, 2004), o que pode permitir revisitar a consciência do que os professores sabem e do que eles não sabem (Ropé; Tanguy, 2004), a fim de possibilitar uma agenda no sentido de sua formação permanente, além de estabelecer padrões de desempenho (Campos, 2007).

Barbosa e Mendonça (2014) alertam que se pode compreender que a formação de professores para o ensino superior é algo que pode ser aprendido durante a prática, ou observando outros professores, ou mesmo pode ser considerado algo desnecessário. “E é essa mesma lógica que ainda prevalece quando se trata de (não) preparar professores com competências gerenciais demandadas pela atual política para o ensino superior no Brasil” (Barbosa; Mendonça, 2014, p. 151).

A seguir serão detalhadas as competências esperadas do reitor, conforme a literatura estudada.

### **2.2.2. Competências esperadas do Reitor**

Segundo Araujo (2016), as universidades são conhecidas como lugar de estudos, produção de pesquisa, desenvolvimento de novas tecnologias e profissionalização das pessoas para serem bem-sucedidas em suas respectivas carreiras e vistas como esperança de transformação social, além, logicamente, de formar pessoas ao nível superior nas mais diferentes áreas da ciência. Segundo Ésther (2011, p. 649), “o contexto atual vem exigindo das organizações públicas, em todas as esferas uma atuação diferenciada, o que implica uma forma de gestão também diferenciada”.

Os profissionais que se tornam reitores em Universidades Federais, têm a docência como carreira, porém, geralmente essas IES não possuem uma cultura de treinamento de seus atuais ou futuros gestores. Nesse sentido, segundo Campos (2007) “o desenvolvimento de competências gerenciais pode significar uma adição ou complementação à formação desses profissionais, para exercerem suas atribuições com maior eficiência e eficácia” (Campos, 2007, p.5), o autor acrescenta que desta maneira então, os professores adquirem condições para atuar como gestores, pelas experiências individuais e pelo método de tentativa e erro.

Geralmente, o reitor é uma pessoa com reconhecida formação acadêmica, uma eminência em sua especialidade. Sua escolha também pode estar relacionada a motivos e interesses políticos. Conforme já apresentado, o reitor é a autoridade institucional máxima nas esferas administrativa e acadêmica. É de sua responsabilidade fazer com que sua instituição entregue os serviços que promete para que os alunos atinjam seus objetivos educacionais. Marcelino (2023) elenca na Figura 6 algumas das muitas atribuições do Reitor:

Figura 6 - Atribuições dos Reitores segundo Marcelino (2023)



Fonte: adaptado de Marcelino (2023, p. 62).

Os reitores universitários precisam estar atentos a diversos fatores para administrar com excelência a universidade do século XXI, identificar desafios e estarem preparados para administrar obstáculos. Nessa direção Marcelino (2023) alerta que:

as bases do contrato social da universidade com a sociedade estão sendo questionadas e um Reitor, sintonizado com os desafios de seu tempo, necessita empreender esforços em rede com outras IES e com as forças vivas da sociedade no âmbito nacional e internacional para

fazer chegar a sua versão dos fatos, a sua relevância e o seu aporte científico, acadêmico e social (Marcelino, 2023, p. 24).

Diversos componentes são fundamentais para sucesso (ou insucesso) da gestão das universidades, 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). Palmeiras e Grzybovski (2017) entendem que a principal formação do gestor universitário é de natureza pedagógica, porém, sua rotina é tomada quase que integralmente por atividades administrativas.

Uma das dificuldades da atuação no papel de gestor é explicada por Melo (2002), ao apontar que as universidades necessitam 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” (Melo, 2002, p. 105). Nesse sentido, a Gestão da Universidade, deve ser considerada como uma atividade de cooperação do professor junto à instituição de ensino superior, ainda que seja uma atividade acadêmica, não deve ser entendida como essência do trabalho do professor, e sim como gestão *sui generis* (Silva *et al*, 2013).

Quando o professor atua no papel de gestor (seja como reitor, vice-reitor ou pró-reitor), entra em cena o professor-gestor (*academic manager*) - “uma espécie particular de gerente, (...) eles possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira” (...) (Ésther; Melo, 2008, p. 17). Mesmo assumindo a posição de gestor, esse indivíduo não deixa de ser professor (Ésther, 2007) e, portanto, a dupla atividade constitui o cerne do papel de professor-gestor.

De fato, os reitores exercem papéis variados e complexos dentro das universidades. Entre eles, destaca-se a responsabilidade de atender às demandas de diferentes atores, como estudantes, colegas docentes, colegas técnico-administrativos e a sociedade. Soma-se ainda que o reitor, deve estar engajado no desenvolvimento da IES, lidar com a alocação de recursos muitas vezes limitados, na preparação de planos estratégicos e mediação de conflitos (Carroll; Wolverton, 2004).

Ao situar essa questão no contexto das Universidades Federais Brasileiras, observa-se uma crescente expectativa de que o professor-gestor assuma uma diversidade de funções, como a de educador, líder educacional, representante institucional perante a sociedade, gestor administrativo e coordenador geral, entre outras.

Para gerir as Universidades, portanto, é necessário conhecer suas particularidades e estar preparado para esta gestão. Silva *et al.* (2013) afirmam que a maioria dos administradores universitários acabam improvisando seus papéis pois não foram formados para tal, as autoras destacam que mesmo aqueles que são administradores, foram formados para administrarem empresas, por exemplo, e ao se verem diante do desafio de serem responsáveis pela gestão universitária, trataram rapidamente de conhecer a universidade, seus departamentos, projetos de pesquisa, de extensão, e a comunidade interna e externa à instituição.

Sendo assim, existe uma lacuna na formação desses professores que atuarão como gestores, segundo Campos (2007): “[...] na maioria dos casos, não antecedem treinamento formal à atuação dos indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade. Isto faz com que adquiram condições de atuar como gestores, pelo método da tentativa e do erro” (Campos, 2007, p. 2).

Parece haver consenso entre os autores que boa parte dos professores que se tornam gestores nas Universidades Federais assumem tais funções sem necessariamente terem tido uma capacitação na área de gestão. É comum que eles iniciem atuando em suas áreas de formação atendendo aos interesses do curso em que está lotado, do departamento, colegiado ou centro de ensino e aos poucos ir galgando outros níveis hierárquicos até chegar à função de dirigente máximo. Nesse sentido, depreende-se que na maior parte dos casos, os administradores que atuam na educação superior não foram formados especificamente para desempenhar o papel de gestores nas IES em que trabalham.

Castro e Tomás (2010) caracterizam o professor-gestor (*academic manager*) como aquele professor que desempenha, temporária ou permanentemente, papel de gestão no ensino superior. Ésther (2008) complementa que é aquele que mesmo assumindo a posição de dirigente não abandona sua identidade de professor, e desta forma a dupla atividade constitui o âmago da figura do professor-gestor.

Paiva (2007) chamou de “atividades administrativas e burocráticas”, as desempenhadas pelos professores universitários ao assumirem cargos, segundo Aziz

*et al.* (2005), é necessária mobilização de diversas competências profissionais por parte destes professores para sua efetividade ao desempenhar diferentes papéis. Paiva (2007) destaca a importância de o professor de ensino superior mobilizar diversas competências profissionais para obter efetividade no desempenho de seus diferentes papéis, inclusive na função gerencial para melhor executar suas atividades administrativas e burocráticas demandadas.

Segundo Cabral *et al.* (2021) os gestores universitários podem ser considerados fatores-chave no sucesso das universidades, nelas o Reitor seria o metaforicamente, o maestro que orchestra a grande instituição universitária que está sob sua responsabilidade. Para Marcelino (2023) o Reitor deve estar atento às demandas de uma comunidade plural, diversa que lida com urgências igualmente distintas, alertando que não existem fórmulas preconcebidas ou manuais de instrução, um dos caminhos possíveis talvez possa ser a formação de fortes alianças estratégicas, partindo de uma construção coletiva.

É relativamente comum no decorrer da carreira dos professores das Universidades Federais estes assumirem diversos cargos, sejam eles propriamente pedagógicos ou administrativos, no entanto, Silva *et al.* (2013) ressaltam que “o fato de terem relevância nas suas áreas de formação não prediz uma boa atuação enquanto gestor universitário” (Silva *et al.*, 2013, p. 1).

Castro (2013) destaca que nas universidades não há mais espaço para o amadorismo, assim “a qualificação dos profissionais atuantes na gestão, seja ela acadêmica ou administrativa, é necessária e obrigatória” (Castro, 2013, p. 196).

Em pesquisa realizada com reitores do RJ, os autores Quintieri, Vieira e Oliveira (2011) destacam a questão de não ter uma preparação para o cargo:

A gente pensa que, depois de ocupar alguns cargos, está preparado para ser reitor, o que não é verdade. As pessoas não estão preparadas. E não existe realmente um curso específico que prepare alguém para ser reitor. Até um bom professor ou um bom pesquisador não vai, necessariamente, ser um bom administrador ou um bom reitor. O que temos que fazer é colocar em prática, na maioria do tempo, o bom senso (Quintieri; Vieira; Oliveira, 2011, p. 1).

Corroborando com essa afirmação, Barbosa e Mendonça (2014) apontam que além dos desafios como os de ordem financeira, de infraestrutura, de falta de mão de obra, já conhecidos, ainda se tem a lacuna na formação de competências gerenciais e pedagógicas do professor-gestor, que pode deixá-lo vulnerável à complexidade das

atividades de gestão. O papel de gestor se caracteriza pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão.

Segundo Arntzen (2016) as funções dos reitores deixaram de ser quase exclusivamente orientadas para os alunos e os currículos para incluir uma gama diversa de atividades, tais como orçamento e angariação de fundos, gestão de pessoal e ambiente, supervisão de programas e relações públicas externas.

Ainda sobre a formação, os autores Barbosa e Mendonça (2014) trazem uma provocação ao questionarem se seria o caso então dos mestrados e doutorados oferecerem uma visão mais ampla da vida acadêmica, não só preparando os professores para desempenharem bem suas atividades, mas também lhes oferecendo pistas sobre a vida na universidade na totalidade, inclusive da gestão destas? Os autores esclarecem que:

Mesmo que o doutorado incluísse formação em gestão universitária em sua grade curricular, seriam necessárias adaptações ao perfil de cada IES, o qual demanda habilidades adicionais dos dirigentes. Se a saída não for essa, é preciso pelo menos começar a reconhecer que a gestão também é um trabalho intelectual que requer estudo, tem atribuições, requer conhecimentos, trabalho colaborativo para preparar documentos, alcançar índices de desempenho, representar a instituição em diversas ocasiões, e participar de inúmeros comitês e comissões, entre outros. Enfim, é um trabalho para o qual se exige qualificação, preparação e formação (Barbosa; Mendonça, 2014, p. 144).

Sobre os desafios enfrentados pelos gestores nas universidades Tofik (2013) destaca que as instituições públicas federais compõem um ambiente regulado e supervisionado que necessita alcançar 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). O IGC e o ENADE desempenham papéis importantes na avaliação e monitoramento da qualidade das instituições e seus cursos de graduação. Da mesma forma os cursos de pós-graduação necessitam ser aprovados conforme Avaliação Quadrienal da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES<sup>4</sup>).

---

<sup>4</sup> Maiores informações em: [Avaliação da Pós-graduação — CAPES \(www.gov.br\)](http://www.gov.br/capes)

É importante ressaltar que as competências e funções dos reitores podem variar conforme a universidade e com as normas específicas de cada instituição. No geral, a escolha de um reitor em uma universidade pública brasileira envolve diversos fatores, como competências, questões políticas e apoio da comunidade acadêmica. Considera-se fundamental compreender a trajetória destes reitores, bem como as competências que eles apresentam para atuarem no cargo.

Como visto até aqui, são vários os autores que vêm dedicando esforços nos estudos de competências em IES, o Quadro 5 a seguir, adaptado de Barbosa e Mendonça (2014) ilustra o que foi dito.

Quadro 5 - Estudos sobre as competências gerenciais no âmbito das IES

| AUTOR/TEMA                                                                                                                                                                                | PRINCIPAIS ACHADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Piazza (1997)</i><br>Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação                                                                                                    | O despreparo e a necessidade de aprendizagem relacionada ao exercício da função de coordenador de curso. Falta de clareza das próprias funções. Dirigentes não estão familiarizados com a gestão nem preparados para assumi-la.                                                                                                                                                                                      |
| <i>Silva (2000)</i><br>Os processos de aprendizagem adotados por professores no exercício do cargo de diretores de onze Unidades Universitárias da Universidade Federal de Santa Catarina | Os professores apresentam significativas diferenças nos processos de aprendizagem, todos os professores pesquisados narraram que o processo de aprendizagem se caracterizou pela informalidade e autodirecionamento.                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Silva (2003)</i><br>Competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas                                                                     | Na “ <i>performance</i> ” do coordenador, os resultados dependem da mobilização de recursos de competência, às vezes não disponibilizados pela instituição, ou não presentes na situação específica de trabalho até por não fazer parte do “repertório” de recursos daquele sujeito no exercício da função, gerando resultados muito diferentes entre um núcleo/ <i>campus</i> e outro.                              |
| <i>Marra; Melo (2003)</i><br>As práticas de gestão de chefes de departamento e coordenadores de curso                                                                                     | As funções dos coordenadores de curso e chefes de departamento vão além das atividades tradicionais de planejamento, organização, direção e controle. Às atividades dos gerentes universitários somam-se as de docente e pesquisador, o que acarreta uma sobrecarga de trabalho.                                                                                                                                     |
| <i>Campos (2007)</i><br>As competências gerenciais necessárias aos pró-reitores da Universidade Federal de Viçosa                                                                         | Os atributos de comprometimento, necessidade de conhecer técnicas gerenciais e iniciativa compõem as competências gerenciais reconhecidas pela comunidade acadêmica que garantem a permanência do indivíduo na função de pró-reitor. Os aspectos políticos igualmente ligados a essa função alimentam a crença de que não há necessidade da criação de uma cultura de treinamento para os dirigentes na instituição. |
| <i>Ésther (2011)</i><br>Competências atribuídas aos Reitores de Universidades Federais, pelos próprios gestores em Minas Gerais                                                           | Dentre as competências apontadas, a unanimidade se deu quanto à capacidade política, o que difere das competências prescritas para o gestor público. Sejam quais forem as competências desejadas e ideais para os gestores das universidades, a pesquisa deixou claro que não há nenhum tipo de preparação para que os indivíduos assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente.                        |

| AUTOR/TEMA                                                                                                                                                                                                                                                                             | PRINCIPAIS ACHADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Fleck; Pereira (2011)</i><br/>O perfil de competências gerenciais dos coordenadores dos Programas de Pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior do Rio Grande do Sul.</p>                                                                                        | <p>Os coordenadores identificam, em suas atividades, exigências de um perfil gerencial e observam, em sua forma de atuação, características deste perfil.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><i>Quintiere, Vieira; Oliveira (2012)</i><br/>A maioria de Reitores e ex-Reitores de universidades fluminenses desenvolvem e percebem a formação de suas competências, para serem capazes de conduzir uma organização com a tipologia de uma instituição universitária pública.</p> | <p>Quase todos os entrevistados percebem que os aspectos pessoais, a trajetória acadêmica e profissional do candidato a reitor pode facilitar a condução ao cargo. A formação profissional e experiência em funções gerenciais anteriores também foram destacadas como de suma importância e pré-requisito para os que almejam assumir a reitoria. A experiência no cargo de reitor parece ser o maior desafio, pois, segundo a literatura e o discurso dos Reitores, estes devem possuir muitos atributos, quase os qualificando como “super-heróis” ou “supergestores”.</p> |

Fonte: adaptado de Barbosa e Mendonça (2014, p. 146).

Segundo Marcelino (2023) o trabalho desempenhado por um Reitor está relacionado com as competências desenvolvidas por ele em termos de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer), o autor define que as competências podem ser funcionais, técnicas e comportamentais, e as descreve da seguinte forma:

Funcionais (atributos relacionados com as funções ou o papel do reitor, tais como as atividades administrativas financeiras, governança institucional, em geral), técnicas (conjunto de atributos relacionados à densidade do conhecimento assimilado, atualizado e pertinente) e comportamentais (atributos de liderança, afeto, postura, posicionamento, entre outras características pessoais) (Marcelino, 2023, p. 39).

A Figura 7 a seguir, apresenta uma adaptação do modelo das competências dos reitores de acordo com Marcelino (2023), com as respectivas atividades.

Figura 7 - Competências dos Reitores



Fonte: adaptado de Marcelino (2023, p. 40).

Soethe, Domingues e Lopes (2016) em estudo sobre percepções de liderança entre acadêmicos e gestores, e enumera atributos e características como “carisma, empatia, credibilidade, comprometimento, atitude, sensibilidade, saber ouvir, argumentação, diálogo, inteligência, conhecimento, a capacidade de mobilizar pessoas e antever o futuro” (Soethe; Domingues; Lopes, 2016, p. 82).

Em complemento, Marcelino (2023) aponta que:

Novas *reitoridades* demandam um novo tipo de liderança, orientada para a ação, mas focada nas pessoas; visionária, mas realista; ambiciosa, mas humilde; aspirante, mas, acima de tudo, inspiradora; pronta para correr riscos e disposta para desafiar as suposições tradicionais (Marcelino, 2023, p.24).

Em pesquisa realizada por Ésther (2007) o reitor aparece como o representante da ideologia e dos valores da instituição, “uma espécie de guardião e gestor da filosofia e identidade institucionais” (Ésther 2007, p.53), que deve atender interesses de vários grupos no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior destacando ainda a importância do Reitor atuar como figura de *proa* e porta-voz com capacidade de relações públicas.

Segundo Arntzen (2016) “nas instituições de ensino superior, os reitores constituem a espinha dorsal da tomada de decisões universitárias. Eles fazem a ligação entre a administração central e os departamentos acadêmicos” (Arntzen, 2016, 2071).

O reitor precisa estar sintonizado com as tendências globais e a importância da internacionalização, que deve estar presente na pauta estratégica do reitor para abrir oportunidades e ampliar os horizontes para que a comunidade acadêmica, em rede, encontre alternativas de soluções globais, para problemas locais. Segundo a UNESCO (2016) cabe às Universidades, portanto, aos seus reitores “Promover uma educação que contemple a cidadania global e a equidade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 4 - Educação de Qualidade” (UNESCO, 2016, p. 15).

Nesta direção, segundo Marcelino (2023),

uma educação transfronteiriça potencializaria a internacionalização universitária para além da mobilidade com os intercâmbios estudantis, mas também para um multiculturalismo que se dá no reconhecimento do outro, sem imposições de culturas, mas de respeito e humanização, porque a educação transformadora se dá pela diversidade com a formação de seres humanos mais capazes, tolerantes e empoderados

para liderar as mudanças estruturais necessárias a um mundo em regeneração (Marcelino, 2023, p. 24).

Levando em conta as particularidades das universidades, Meyer (2003) sugere que os gestores das IES desenvolvam habilidades que aprimorem sua forma de administrar, com foco especial nos seguintes aspectos: visão estratégica, disponibilidade para mudanças, processo decisório, domínio e aplicação da tecnologia, empoderamento, empreendedorismo, gestão de informação. Marcelino (2023) corrobora:

É preciso ter a mente aberta à diversidade, à igualdade de gênero, por exemplo, com a perspectiva de inclusão com equidade, de 'Não deixar ninguém para trás', como preconiza o lema das Nações Unidas para implementação dos ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Marcelino, 2023, p. 38).

Arntzen (2016) em complemento, destaca:

Além de exercer as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do cargo, o reitor de uma instituição deve sempre assumir uma posição de liderança. O reitor precisa estar sempre pensando no futuro enquanto lida com o presente. Uma gestão eficiente e bem informada é de considerável importância para qualquer entidade (Arntzen, 2016, 2071).

Para os gestores universitários a mediação de relações interpessoais é considerada um dos maiores desafios dos cargos de gestão. Segundo Dewes e Bolzan (2018), a mediação de conflitos e as relações interpessoais são pontos centrais na construção de uma gestão democrática e participativa.

Barbosa, Mendonça e Cassunde (2015), apontam que a posse de competências gerenciais tem sido diretamente associada à capacidade dos professores-gestores para resolução de problemas, aproveitamento de oportunidades e atendimento de demandas sociais, quando ocupam cargos de reitor e pró-reitores nas Universidades Federais, para os autores “pensar em competências gerenciais para professores do ensino superior demanda, por exemplo, compreender que esses indivíduos vivenciam atividades multifacetadas que imbricam pesquisa, ensino e extensão, além da gestão” (Barbosa; Mendonça;Cassunde, 2015, p. 6).

Ésther (2011) aponta que nas universidades a maioria das decisões se dá de forma colegiada, diluindo de certa forma a responsabilidade do reitor e de seus pares gestores, Marcelino (2023) destaca que a capacidade de gerir o processo de tomada de decisão colegiada, é uma habilidade essencial para um candidato a reitor.

Nesse contexto, frequentemente surgem conflitos relacionados à delimitação de competências, ao fluxo de informações, ao tempo de resposta e aos interesses em jogo, também é considerado comum a presença de disputas por vaidade, um aspecto marcante na sociedade do conhecimento.

Considera-se que o novo desafio aos docentes universitários, portanto é a atuação no âmbito da gestão universitária em contextos emergentes, com destaque os novos marcos regulatórios e políticas públicas das últimas décadas, como a expansão e interiorização das universidades, ampliação do número de vagas, criação do sistema de reserva de vagas, a lei de cotas, internacionalização, bem como a incorporação das tecnologias no cotidiano universitário.

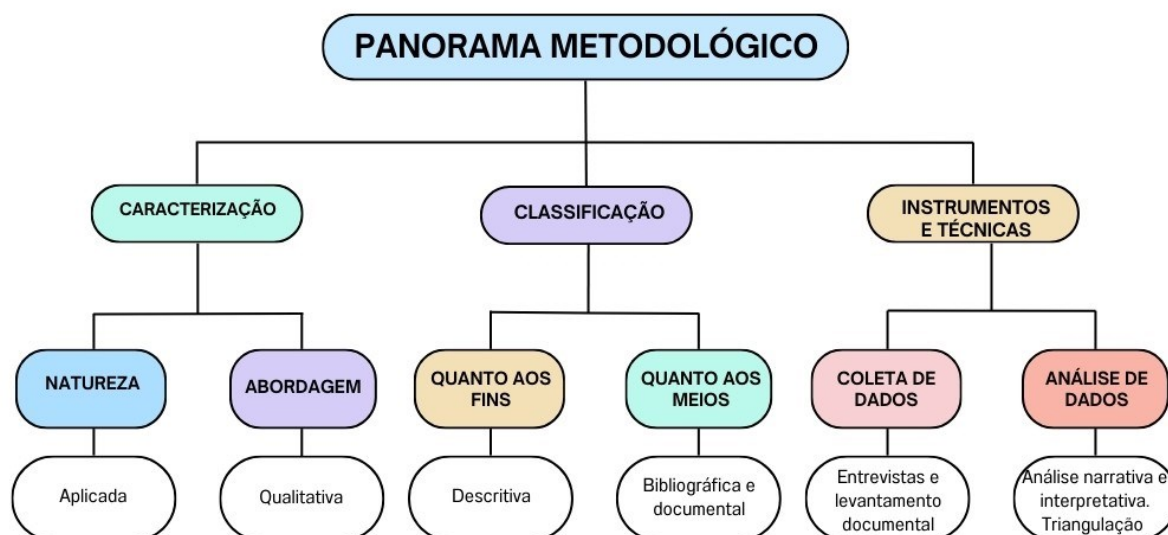
### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A utilização de métodos científicos é essencial para haver ciência. As autoras Lakatos e Marconi (2009, p. 83), definem o método científico como sendo “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A caracterização desta pesquisa de tese é demonstrada na Figura 8 a seguir.

Figura 8 - Panorama metodológico



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Para o presente trabalho escolheu-se a pesquisa qualitativa por ser definida como “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (Creswell, 2010, p. 26). Na abordagem qualitativa não há formulação de hipóteses, mas a compreensão e análise dos resultados, além disso, essa abordagem proporciona técnicas não estruturadas e com resultados não generalizáveis (Vergara; Caldas, 2005). Lakatos e Marconi (2010, p. 269) seguem a mesma linha de raciocínio ao afirmarem que:

A metodologia qualitativa se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 62) complementam que ela aborda “dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos”. Concomitantemente, a abordagem qualitativa segundo Minayo (2001) é o tipo de pesquisa que responde a questões participativas em especial nas ciências sociais, expondo:

um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2001, p. 21).

Conforme define Godoy (1995), a pesquisa qualitativa busca obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos por meio da interação do pesquisador com o objeto de pesquisa, buscando entender os fenômenos conforme a perspectiva dos sujeitos. Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa, para esse trabalho optou-se pela pesquisa descritiva que exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar.

A pesquisa descritiva tem como característica “ser um meio para um fim, em vez de um fim em si propriamente dito” (Saunders; Lewis; Thornhill, 2009, p. 140). Segundo Santos (2012) a pesquisa descritiva se propõe a expor características de uma determinada população de estudo, neste caso, o reitor e ex-reitores da Universidade Federal de Santa Catarina. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Nesta pesquisa, foi utilizada a UFSC como *locus* da tese. A escolha se deu por acesso, conveniência e por ela estar entre as melhores universidades do Brasil, segundo a classificação do *Academic Ranking of World Universities* para 2025, a UFSC é a sétima melhor universidade do Brasil e está entre as 800 melhores universidades do mundo (Shanghai Ranking, 2025).

Favoravelmente a escolha adveio ao compreender,

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 nuances que envolvem este espaço (Bortolini *et al*, 2024, p. 2).

O estudo de caso, para Creswell (2010), explora determinada atividade, em espaço e tempo pré-determinados, exaustivamente. Segundo Rodrigues e Silva (2025):

a relevância do estudo de caso para a pesquisa qualitativa reside em sua capacidade de oferecer uma visão rica e detalhada das situações estudadas, incorporando múltiplas fontes de evidência e permitindo o exame de questões complexas e inter-relacionadas (Rodrigues; Silva, 2025, p. 4).

Conforme apresentado na fundamentação teórica, as universidades são instituições complexas e, conseqüentemente, mudam ao longo do tempo, o que pode justificar a execução de estudos de caso em cada uma delas e desta maneira obter resultados distintos até mesmo no mesmo objeto de estudo em cada uma, expandindo assim o entendimento sobre a área teórica da Administração Universitária. Neste sentido, os estudos de caso podem apontar os caminhos a percorrer, e desta forma contribuir para promover o avanço da área da Gestão Universitária nacional e internacionalmente.

### 3.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O que se espera encontrar com uma pesquisa científica é de que forma a teoria existente se relaciona com determinada realidade e, nesse movimento, oferecer possibilidades de avanço teórico e empírico é que se constroem e se consolidam as áreas de conhecimento. Neste sentido, os estudos de caso têm um importante papel a desempenhar na pesquisa em administração, pois além de permitirem maior aprofundamento nas pesquisas que visam uma compreensão de realidades, rotinas, comportamentos, processos administrativos, apresentam potencial para trazer contribuições importantes para a prática universitária auxiliando na construção e consolidação do campo teórico da ciência administrativa.

Quanto à coleta de dados, segundo Eisenhardt e Graebner (2007) os estudos de caso envolvem variadas formas, sendo as entrevistas as fontes de dados mais utilizadas e um método eficiente para coletar dados empíricos detalhadamente.

Na entrevista o pesquisador faz perguntas a alguém que responde oralmente, conforme afirmam Chizzotti (2001), Cruz Neto (2002) e Vergara (1997). Assim o pesquisador tem a possibilidade de obter dados objetivos e subjetivos, já que é fundamental a presença física, ou com alguma mídia para a sua realização, mas sempre em uma interação direta entre pesquisador e sujeito pesquisado. No trabalho de campo desta tese foi utilizada a entrevista semiestruturada, com perguntas amplas para dar espaço aos entrevistados contarem sua trajetória e discorrerem sobre suas competências.

Conforme os objetivos desta tese, para a análise dos dados foi utilizada a entrevista narrativa. Logo:

O estudo de narrativas conquistou uma nova importância nos últimos anos. Este renovado interesse em um tópico antigo — interesse com narrativas e narratividade tem suas origens na Poética de Aristóteles — está relacionado com a crescente consciência do papel que o contar histórias desempenha na conformação de fenômenos sociais. No despertar desta nova consciência, as narrativas se tornaram um método de pesquisa muito difundido nas ciências sociais. A discussão sobre narrativas vai, contudo, muito além de seu emprego como método de investigação. A narrativa como uma forma discursiva, narrativas como história, e narrativas como histórias de vida e histórias sociais, foram abordadas por teóricos culturais e literários, linguistas, filósofos da história, psicólogos e antropólogos (Bauer; Jovchelovitch, 2002, p. 90).

Para Roland Barthes (1993) não há experiência humana que não possa ser expressa na forma de uma narrativa, pois:

Ela está presente em cada idade, em cada lugar, em cada sociedade; ela começa com a própria história da humanidade e nunca existiu, em nenhum lugar e em tempo nenhum, um povo sem narrativa. Não se importando com boa ou má literatura, a narrativa é internacional, trans-histórica, transcultural: ela está simplesmente ali, como a própria vida (Barthes, 1993, p. 251).

De acordo com Bauer e Jovchelovitch (2002) por meio da narrativa, as pessoas lembram o que aconteceu, contam a experiência em uma sequência e encontram possíveis explicações para ela, e desta forma jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social. “Contar histórias implica estados intencionais

que aliviam, ou ao menos tornam familiares, acontecimentos e sentimentos que confrontam a vida cotidiana normal” (Bauer; Jovchelovitch, 2002, p. 91).

A entrevista narrativa objetiva encorajar e estimular um entrevistado (informante) a contar a história sobre algum acontecimento de sua vida e do contexto social em que vive ou viveu. O esquema pergunta-resposta na maioria das entrevistas é substituído pela narração, nela o entrevistado se revela melhor nas histórias usando sua própria linguagem espontânea na narração dos acontecimentos.

Classificada como um método de pesquisa qualitativa (Lamnek, 1989; Hatch; Wisniewski, 1995; Riesman, 1993; Flick, 1998) a entrevista narrativa é considerada uma forma de entrevista de profundidade, com características específicas, onde a influência do entrevistador deve ser mínima e realizada em um ambiente preparado para garantir a minimização da influência do entrevistador. Considerada uma técnica para gerar histórias, a análise de entrevistas narrativas é aberta quanto aos procedimentos analíticos que seguem a coleta de dados.

Os sujeitos da pesquisa de campo foram indivíduos que ocuparam a função de Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina, ou que ainda ocupa, bem como por pessoas próximas distribuídas entre chefes de gabinete do reitor, colegas de UFSC, amigos e familiares dos nove reitores que compõem o marco temporal das doze gestões estudadas. É de responsabilidade esclarecer que o professor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz foi reitor em três mandatos da Reitoria, mas para fins desta pesquisa, foi considerado uma vez (entrevistado uma vez respondendo pelas três gestões).

A pesquisa contou com 14 entrevistados, sendo que para cada reitor foi incluída uma pessoa próxima por entender-se que muitas vezes o próprio profissional não reconhece suas características humanas e de gestão. Vale destacar que, um ex-reitor não respondeu diretamente à entrevista por questões de saúde, mas no caso dele foi possível entrevistá-lo por meio de uma pessoa de seu círculo próximo, garantindo assim a representatividade de sua gestão na análise. Somente um ex-reitor não respondeu aos dois convites enviados, a decisão foi respeitada, e optou-se por não realizar novas tentativas de contato.

A Reitoria da UFSC está em sua 16ª gestão. Nesta pesquisa serão apresentados todos os nomes de Reitores que estiveram à frente da UFSC desde sua criação, no Quadro 6, as gestões de 1961 até 1984. Embora sejam listados todos os

Reitores dos dezesseis mandatos, como corte temporal definido para esta pesquisa são analisados os Reitores a partir da gestão de 1984-1988, Quadro 7.

Quadro 6 - 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: elaborado pela autora (2025) a partir de dados extraídos de <https://estrutura.ufsc.br/Reitores/>

Foram entrevistados os Reitores a partir da gestão de 1984-1988, este marco temporal foi definido por duas razões, por ter sido a primeira Gestão com Reitor eleito com voto direto na UFSC, o que coincidiu também com a criação do Currículo Lattes do CNPq, no qual todos os profissionais da área da educação, e neste caso os Reitores, tiveram seus currículos cadastrados na Plataforma de onde foram extraídos os dados iniciais para a presente pesquisa, conforme demonstra o Quadro 7.

Quadro 7 - Reitores da UFSC de 1984 a 2025

| MANDATO NA REITORIA DA UFSC             | NOME DO REITOR                  |
|-----------------------------------------|---------------------------------|
| 1984-1988                               | Rodolfo Joaquim Pinto da Luz    |
| 1988-1992                               | Bruno Rodolfo Schlemper Junior  |
| 1992-1996                               | Antônio Diomário de Queiroz     |
| 1996-2000                               | Rodolfo Joaquim Pinto da Luz    |
| 2000-2004                               | Rodolfo Joaquim Pinto da Luz    |
| 2004-2008                               | Lúcio José Botelho              |
| 2008-2012                               | Álvaro Toubes Prata             |
| 2012-2016                               | Roselane Neckel                 |
| 2016-2017                               | Luiz Carlos Cancellier de Olivo |
| <i>Pró-tempore: Out/2017 a Jul/2018</i> | Ubaldo Cesar Balthazar          |
| 2018-2022                               | Ubaldo Cesar Balthazar          |
| 2022-2026                               | Irineu Manoel de Souza          |

Fonte: elaborado pela autora (2025) a partir de dados extraídos de <https://lattes.cnpq.br/> e <https://estrutura.ufsc.br/Reitores/>

O Apêndice D apresenta mais informações que complementam as que constam no Quadro 7. Cabe esclarecer que das doze gestões que fazem parte da pesquisa, dois reitores haviam falecido antes do início da fase de entrevistas, por essa razão também optou-se por ampliar o grupo de entrevistados para contemplar as suas experiências, contadas por pessoas próximas no âmbito pessoal e profissional, o que também foi importante no caso do reitor e ex-reitores que estão vivos para complementar suas visões. Desta forma, os entrevistados foram organizados em dois grupos: Grupo A - reitor e ex-reitores, Grupo B - pessoas próximas.

A opção por entrevistar pessoas próximas, possibilitou a complementariedade dos resultados referentes às competências, desta foi possível verificar se as competências citadas pelo grupo A também foram citadas pelo grupo B (e vice-versa) a fim de obter-se uma visão mais ampla sobre o assunto.

Na análise interpretativa segundo Creswel (2010), os pesquisadores interpretam o que enxergam, ouvem ou entendem, considerando suas origens, histórias, contextos e entendimentos anteriores. Outro ponto da coleta de dados foi a análise documental, principalmente dos currículos dos sujeitos de pesquisa. Os sítios eletrônicos pesquisados foram o da UFSC, no qual os sujeitos da pesquisa atuam ou atuaram, a Plataforma e-Mec do Ministério da Educação (MEC), e a Plataforma Lattes do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), todos estes permitem acesso público.

A plataforma e-MEC disponibilizada pelo Ministério da Educação, possibilita pesquisa às instituições por nome ou sigla, por categoria administrativa (sejam públicas ou particulares, federais, estaduais ou municipais) e por forma de organização acadêmica (se faculdades, universidades, centros universitários ou institutos federais).

O CNPq, oferece a plataforma Lattes que dá acesso às bases de dados de currículos, de grupos de pesquisa e de instituições em um único sistema de informações, nele encontram-se também as informações sobre a trajetória acadêmica e profissional dos sujeitos da pesquisa.

O currículo Lattes do CNPq é um currículo específico para a área acadêmica, pois reúne informações da trajetória acadêmica de professores, estudantes, pesquisadores e cientistas brasileiros e estrangeiros, é o principal documento requerido em processos seletivos das áreas da pesquisa e da docência. Pode ser considerado um cartão de visitas do profissional para o mercado acadêmico. O

Currículo Lattes 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. A síntese histórica da evolução do Currículo Lattes pode ser visualizada no Apêndice C. As etapas de coleta até a análise dos dados, para atendimento dos objetivos propostos nesta tese são apresentadas de forma sintetizada no Quadro 8.

Quadro 8 - Procedimentos metodológicos

| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>                                                                           | <b>COLETA DE DADOS</b>                                                  | <b>POPULAÇÃO/ SUJEITOS</b>                   | <b>ANÁLISE DE DADOS</b> | <b>INSTRUMENTO</b>                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| a) Conhecer as trajetórias acadêmicas e profissionais dos reitores;                                  | Documental, sítios eletrônicos, plataformas institucionais e entrevista | Reitor atual, ex-reitores e pessoas próximas | Descritivo              | Documentos e Informações institucionais e profissionais |
| b) Mapear as competências mobilizadas pelos reitores no exercício da função;                         | Entrevista                                                              | Reitor atual, ex-reitores e pessoas próximas | Interpretativa          | Entrevista narrativa                                    |
| c) Analisar os processos de desenvolvimento das competências ao longo das trajetórias profissionais; | Documental, sítios eletrônicos, plataformas institucionais e entrevista | Reitor atual, ex-reitores e pessoas próximas | Interpretativa          | Entrevista narrativa                                    |
| d) Verificar os principais desafios enfrentados no exercício do cargo de reitor;                     | Documental, sítios eletrônicos, plataformas institucionais e entrevista | Reitor atual, ex-reitores e pessoas próximas | Interpretativa          | Entrevista narrativa                                    |
| e) Examinar convergências e divergências nas trajetórias e competências dos reitores.                |                                                                         |                                              | Triangulação            |                                                         |

Fonte: elaborado pela autora (2025).

O estudo de caso permite a aproximação do teórico com o prático, os resultados obtidos podem servir como referência para outros estudos que possuam enfoques semelhantes e também como base para replicações futuras. Entende-se que por se tratar de um estudo de caso qualitativo, que é um método de pesquisa

amplo sobre um assunto específico, essa pesquisa tem sua limitação determinada pelo método escolhido, gerando assim maior profundidade de análise, mas menor generalização de resultados. No entanto, com aprofundamento da análise realizada, o conhecimento produzido passa a oferecer subsídios para novas pesquisas sobre a mesma temática.

Enfatiza-se por sim, que os resultados obtidos nesta pesquisa se aplicam exclusivamente ao contexto brasileiro da gestão universitária desta Universidade Federal, dentro do recorte temporal estabelecido, não sendo recomendada a generalização para outras áreas, níveis de gestão ou contextos internacionais.

O processo de escolha do grupo de participantes nesta pesquisa baseou-se no critério de representatividade estratégica, conforme sugerido por Rego, Cunha e Meyer Jr. (2018). Em estudos qualitativos, a profundidade e a importância das informações recolhidas são mais relevantes do que a quantidade de participantes. Portanto, é totalmente aceitável o uso de amostras reduzidas quando se busca entender profundamente fenômenos singulares e de destaque, como o de tornar-se Reitor.

O projeto de tese foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e Animais (CEPSH) que é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina. Após a submissão e respectivos trâmites, o processo sob nº 86024625.2.0000.0121 foi aprovado em reunião do colegiado do CEPSH, desta forma cada participante da pesquisa que foi entrevistado assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) onde constam os objetivos do trabalho e todo o cuidado com o tratamento das informações coletadas pela pesquisadora nesta tese.

Sobre a aplicação do instrumento de coleta de dados, as entrevistas foram agendadas antecipadamente, e com o envio do roteiro de perguntas previamente via *e-mail*. Os roteiros de entrevistas constam no Apêndice A e B ao final deste trabalho. Elas aconteceram de três formas, presencial, remota e por escrito. De maneira presencial ocorreram nos ambientes do INPEAU/UFSC, com exceção de um entrevistado que preferiu que a entrevista ocorresse na residência dele.

As entrevistas ocorreram entre os dias 01 de maio de 20025 a 31 de julho de 2025 e levaram cerca de uma hora cada, e, como se espera de uma abordagem narrativa, transcorreram tranquilamente e de maneira fluída, com momentos de descontração e risos, bem como com momentos de emoção. Algumas entrevistas

aconteceram de maneira remota, mediante agendamento de horário e envio do endereço para reunião *online* na plataforma de videoconferência *Google Meet*. Outros entrevistados solicitaram receber as perguntas e responderem por escrito, nesse caso a devolutiva ocorreu por *e-mail*. Isso aconteceu em especial com aqueles que não estão mais na UFSC por aposentadoria, ou estavam fora da cidade em compromissos que não possibilitavam a reunião *online*.

Um entrevistado, que preferiu receber as perguntas para que ele respondesse por escrito conforme seu tempo disponível, incluiu ao final do texto as referências bibliográficas e documentais das informações apresentadas no texto demonstrando tamanho empenho em enviar dados verídicos completos. Todos se mostraram à vontade e disponíveis para falar, alegres em serem lembrados e poderem contar as suas histórias sobre a gestão na reitoria. As pessoas próximas entrevistadas se sentiram reconhecidas e gratas em serem escolhidas para falar, já que a escolha, na maior parte dos casos, foi uma indicação do próprio reitor.

A análise dos dados adotou uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, sendo conduzida por meio de análise temática, adequada à compreensão de trajetórias, experiências e sentidos atribuídos pelos sujeitos pesquisados ao longo de suas narrativas.

As entrevistas narrativas foram analisadas de forma sistemática, seguindo etapas progressivas, conforme descrito a seguir. Inicialmente, realizou-se a transcrição do material gravado, seguida de uma leitura flutuante de todo o material empírico, com o objetivo de obter uma visão geral das narrativas e identificar recorrências, nuances e singularidades nos relatos dos participantes. Essa etapa possibilitou uma aproximação aprofundada com o *corpus* de pesquisa, respeitando a integralidade das histórias narradas.

Sequencialmente, procedeu-se à identificação de unidades de significado, a partir de trechos das entrevistas que apresentavam relação direta com os objetivos da pesquisa, especialmente no que se refere às trajetórias acadêmicas e profissionais, às experiências de gestão e ao desenvolvimento de competências no exercício da reitoria.

Posteriormente, essas unidades de significado foram agrupadas em categorias analíticas, construídas de forma progressiva e iterativa, buscando captar padrões, convergências e especificidades entre as narrativas. As categorias não foram definidas de maneira rígida *a priori*, mas refinadas a partir do diálogo entre os dados

empíricos e o referencial teórico, preservando o caráter indutivo da pesquisa qualitativa.

Por fim, realizou-se a articulação das categorias analíticas com a literatura, permitindo interpretar os achados à luz dos estudos sobre competências, liderança acadêmica e gestão universitária, contribuindo para a compreensão do fenômeno investigado.

O rigor metodológico da análise foi assegurado por meio de diferentes critérios. A triangulação de dados foi realizada a partir da combinação de entrevistas narrativas e análise documental, especialmente dos Currículos Lattes dos sujeitos pesquisados, fortalecendo a consistência das interpretações. A saturação teórica foi considerada no momento em que novas entrevistas passaram a reiterar padrões já identificados, sem acrescentar elementos substantivamente novos às categorias analíticas.

Além disso, buscou-se garantir a coerência interpretativa, mantendo alinhamento constante entre os dados empíricos, os objetivos da pesquisa e o referencial teórico adotado. Esses procedimentos contribuíram para assegurar a consistência analítica, a transparência do processo de análise e a confiabilidade dos resultados apresentados.

### 3.3. SOBRE O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Neste trabalho, a inteligência artificial (IA) foi empregada como uma ferramenta de apoio estratégico em etapas da pesquisa e elaboração das figuras, visando à otimização de processos e ao refinamento da apresentação dos resultados. Ressalta-se que a IA atuou estritamente como assistente, com todas as decisões metodológicas, análises e a redação final sendo conduzidas e validadas pelo pesquisador. Especificamente, na fase de levantamento e revisão da literatura, a ferramenta *SciSpace* forneceu suporte na busca e triagem de artigos e fontes relevante.

Na análise e interpretação dos dados, utilizou-se as ferramentas do *Notebook LM* e *Claude 4 Sonnet* para transcrição de entrevistas, e no refinamento da redação e estruturação do texto, contribuindo para a revisão textual e a verificação da coerência e coesão. Reitera-se, contudo, que sua função foi essencialmente instrumental, e a autora manteve plena autonomia e responsabilidade sobre o conteúdo, a metodologia aplicada e as conclusões apresentadas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Nesta pesquisa a análise é apresentada de acordo com os dois instrumentos de coleta, o Currículo Lattes e o conteúdo obtido através das Entrevistas. No decorrer do texto da análise das respostas das entrevistas, algumas informações do Currículo Lattes reaparecem na fala dos entrevistados.

### 4.1. ANÁLISE DO CURRÍCULO LATTES DOS PESQUISADOS

A plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), dá acesso à bases de dados de currículos, de grupos de pesquisa e de instituições em um único sistema de informações. O Currículo Lattes do CNPq, é um currículo específico para a área acadêmica, reunindo informações de professores, estudantes, pesquisadores e cientistas brasileiros e estrangeiros, portanto, nele encontrou-se as informações sobre a trajetória acadêmica e profissional dos sujeitos desta pesquisa, que serão descritas a seguir.

Considerando a análise documental das gestões pesquisadas, somente uma mulher foi eleita e nomeada Reitora desde o 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, nesta pesquisa não foi analisada a questão de Gênero, somente foram apresentadas as informações que constam no Currículo Lattes.

Quanto à formação, identificou-se sete reitores egressos do curso de Direito, dois do curso de Medicina, seguidas de um reitor do curso de Engenharia Mecânica (e Engenharia Elétrica - concomitantemente), a reitora do curso de História e o atual Reitor, formado em Licenciatura Plena em Tecnologia, e Administração. Das gestões analisadas, o curso de Direito figura como predominante na formação dos Reitores da UFSC.

Observou-se, que a grande maioria dos reitores cursou a graduação na UFSC sendo tão-só um reitor egresso 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 cursos de graduação da UFSC.

Mediante o apresentado, na pesquisa 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 é predominante na formação dos Reitores da UFSC.

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 Centro de Ciências Jurídicas - CCJ, sediado no Campus Trindade da UFSC.

Uma hipótese que talvez justifique a recorrência de Reitores advindos do CCJ se daria à 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 (Brasil, 2004).

Além do CCJ, os reitores da UFSC do período pesquisado eram professores dos seguintes centros: CCS, CTC, CFH e CSE, ao passo 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, e nenhum oriundo dos centros fora de sede: CTS, CTE, CCR e CTJ.

Destaca-se que somente uma gestão, mostrou-se diferente com relação ao Centro de formação em nível de graduação do Reitor, este não cursou a graduação no Centro Socioeconômico (CSE) mas foi eleito Reitor quando estava lotado como

professor do CSE. O Reitor atual foi servidor técnico-administrativo (STAE) da UFSC antes de se tornar professor e ser eleito Reitor. Este, foi o único dos pesquisados que teve formação em Administração, mesmo assim como segunda graduação, e cursada em outra IES.

Identificou-se no currículo lattes que todos os pesquisados ocuparam algum cargo de gestão acadêmica ou educacional antes de assumirem a Reitoria da UFSC, o que aparecerá com mais detalhes a seguir, na análise do conteúdo das entrevistas onde os pesquisados relatam seus principais cargos anteriores.

#### 4.2. DESCRIÇÃO DA TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL DOS REITORES POR MEIO DAS ENTREVISTAS

A análise da trajetória acadêmica e profissional dos reitores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) inicia-se pela compreensão do papel do professor-gestor nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Dewes e Bolzan (2018) salientam que os indivíduos que ocupam cargos de chefia nessas instituições são, em sua essência, professores que ingressaram no quadro funcional para atuar na docência.

A função de gestor, estabelecida como um novo espaço de atuação para o docente universitário, é legalmente prevista no Decreto nº 94.664/1987, que reconhece a gestão universitária como uma atividade própria do professor de ensino superior, em conjunto com o ensino, a pesquisa e a extensão (Brasil, 1987). Essa atuação gerencial é temporária, com os profissionais dedicando-se à administração por períodos específicos - frequentemente por quatro anos - antes de retornarem integralmente às suas atividades acadêmicas.

Os dados coletados por meio das entrevistas, que mesclaram perspectivas de reitores (atual e ex-reitores) e de pessoas próximas a eles, revelaram aspectos da construção da trajetória que antecedem e se relacionam a ascensão ao cargo reitoral. Foi observado que a inclinação para funções de gestão na universidade pode manifestar-se precocemente na vida acadêmica de alguns reitores, mesmo durante o período de graduação. Um dos entrevistados exemplificou essa propensão ao relatar que o reitor em questão foi “presidente do centro acadêmico [...] da Universidade Federal de Santa Catarina” (E3).

Outro reitor, ainda como estudante de graduação, “Participou ativamente do movimento estudantil e envolveu-se em diversas ações em defesa da Democracia” (E11), o que, conforme a narrativa, contribuiu para a formação de um perfil gerencial:

Ali se fortalecia uma de suas grandes virtudes como acadêmico: a capacidade de ouvir. Passou a atuar como assessor político, construindo uma trajetória que continha os traços que levou, depois, para as funções de gestão na Universidade: Chefia do Departamento, Coordenação de Curso e Direção (E11).

Essa observação alinha-se com a premissa de Moraes (2008), que descreve a trajetória comum dos reitores em universidades públicas brasileiras como um processo de iniciação na docência, seguida pela gradual inserção em atividades que atendem aos interesses de seu curso, departamento, colegiado ou centro, progredindo por diferentes níveis hierárquicos até a posição de dirigente máximo.

Essa progressão foi corroborada por falas, como a do entrevistado E5, que desde a graduação sentiu-se “vocacionado para direcionar minha vida para ser professor do ensino superior e para a pesquisa científica” (E5), e cuja trajetória incluiu “participação por vários anos nos órgãos Colegiados Superiores, como representante do Centro [...] Destaque acadêmico desde a graduação” (E5).

A ascensão profissional dos reitores na universidade se deu por caminhos variados. Alguns entrevistados descreveram uma progressão linear em cargos de gestão, tais como: “a minha carreira na universidade, eu comecei primeiro sendo assessor do gabinete do reitor, fui pró-reitor [...]” (E3). Em outro depoimento, a amplitude da jornada administrativa foi enfatizada: “Fui desde chefe de seção de atendimento até o cargo de reitor na universidade” (E7). Para alguns, o engajamento com a gestão universitária começou cedo. Uma narrativa ilustra o ingresso precoce em uma função técnica e a consequente imersão no universo administrativo:

Começou a faculdade e logo passou no concurso. Ele tinha 18 anos [...] quando começou a trabalhar na UFSC, ele começou a se embrenhar nesse mundo da administração, começou a gostar e eu acho que aí já nasceu essa ideia de ser reitor. (E8)

Outro reitor, ainda durante a graduação, foi “convidado para atuar como professor colaborador [...] após, como assistente, me envolvi com o ensino na graduação e pós-graduação, a orientação de alunos de mestrado e doutorado, além de conduzir pesquisas científicas e tecnológicas” (E1). A experiência em uma pró-reitoria, posteriormente, revelou-se um passo importante para a visibilidade e

qualificação para o cargo reitoral, como explicitado por ele: “Ter assumido uma pró-reitoria em período de grande expansão da pós-graduação e da pesquisa na UFSC me deu grande visibilidade, sobretudo entre os docentes, e me qualificou para o cargo de reitor que eu viria a ocupar” (E1).

A diversidade nos percursos de ascensão aos cargos de gestão universitária foi um tema recorrente. Alguns docentes assumiram posições gerenciais por demanda institucional, como no caso do departamento que “ninguém queria mesmo. Como ele estava ali o dia inteiro, os caras disseram, vem cá, toca aqui, para nós é ótimo. Aí ele fez isso. Dali para a direção do Centro é um passo” (E10).

Outros seguiram uma progressão mais estruturada, percorrendo diversos cargos: “até chegar ao cargo do reitor, passa muito por todas as instâncias de gestão, todas as instâncias administrativas [...] assumindo chefia de departamento, coordenação de curso e tendo uma trajetória, uma carreira acadêmica dentro do Centro” (E9). A percepção de competência e visão estratégica também foi citada como fator impulsionador:

vinha de uma trajetória acadêmica, técnica, científica já de longa data [...] pela sua competência, sua capacidade de negociação, a sua visão na área de pesquisa, do papel que a universidade tem, que é formar pessoas e avançar na ciência, ele sempre teve essa visão (E2).

A experiência prévia como servidor técnico-administrativo na UFSC também configurou um diferencial para alguns entrevistados, proporcionando um conhecimento interno da estrutura universitária. Um entrevistado relatou ter “Iniciado a minha carreira profissional como servidor técnico administrativo da UFSC” (E13) antes de ser “admitido como professor” (E13). Essa vivência na administração universitária, aliada ao conhecimento da estrutura da educação superior e do MEC, foi apontada como fundamental: “[...] muito me ajudou no exercício da função de Pró-Reitor [...] também, mais tarde como reitor” (E13).

Um elemento transversal destacado pelos pesquisados como fundamental na trajetória é o profundo conhecimento da instituição. A complexidade da gestão universitária, conforme os depoimentos, transcende a aplicação de modelos teóricos gerais. Nesta linha o entrevistado E4 ressalta que:

A função de Reitor exige experiência administrativa e de gestão, conhecimento amplo das diferentes áreas acadêmicas e de suas necessidades, capacidade de lidar com pluralidades e a diversidade inerente ao contexto universitário, entre outras habilidades (E4).

A experiência administrativa, o entendimento da educação superior e o reconhecimento do desempenho em cargos anteriores foram considerados determinantes, como afirmado por E13: “a experiência adquirida na administração universitária, o conhecimento da estrutura da educação superior e do MEC, aliadas à aprovação do meu desempenho na função de Pró-Reitor [...] e o conhecimento da UFSC foram determinantes” (E13). A gestão de uma universidade não se limita à aplicação de teorias administrativas convencionais: “A gestão de uma universidade não dá para aplicar apenas aquelas teorias que aprendemos na administração, teoria clássica, gerencial, comportamental, enfim, teoria sistêmica e tal” (E7).

Complementarmente, o entrevistado E7 enfatiza a necessidade de um olhar holístico sobre as múltiplas dimensões da universidade:

a gestão da universidade tem que ter essas preocupações, não só a preocupação administrativa, a preocupação da dimensão acadêmica, da dimensão política e social, da dimensão administrativa e da dimensão humana [...] fundamental para chegar ao cargo, nesse caso, o conhecimento da universidade e da gestão da universidade. (E7)

Bortolini *et al.* (2024) corroboram essa perspectiva, apontando a singularidade da gestão de IFES em relação a instituições privadas ou empresas, o que demanda do reitor uma visão abrangente das nuances institucionais. A universidade é caracterizada por seu dinamismo, o que exige um processo contínuo de aprendizado e adaptação. Conforme o entrevistado 7:

Então, sempre juntando o conhecimento teórico com o conhecimento prático e realmente verificando a cada momento que as coisas são diferentes. Nunca se tem um conhecimento acabado da universidade, porque a universidade é muito dinâmica. Um momento a universidade é forte em uma área, outro momento é forte em outra área (E7).

A trajetória do entrevistado ilustra essa busca ativa por conhecimento em gestão universitária:

tive uma atuação na graduação e na pós-graduação e também nos projetos de pesquisa e no núcleo de pesquisa, mas especializado em gestão pública e gestão universitária. Então, sempre a minha orientação foi estudar a universidade, seja do ponto de vista da minha carreira administrativa ou do ponto de vista da minha carreira acadêmica (E7).

O Quadro 9 sintetiza as principais convergências e características observadas nas trajetórias acadêmicas e profissionais.

Quadro 9 - Convergências nas trajetórias acadêmicas e profissionais dos Reitores da UFSC

| ASPECTO DA TRAJETÓRIA          | DESCRIÇÃO DA CONVERGÊNCIA/CARACTERÍSTICA                                                                                                                                                                    | EVIDÊNCIA DOS ENTREVISTADOS (EXEMPLOS)                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formação na UFSC               | Com exceção de um reitor, todos os demais concluíram ao menos a graduação na própria UFSC.                                                                                                                  | "me preparei para ser reitor desde a graduação na UFSC. Minha carreira acadêmica ela já foi realmente pautada, foi voltada no caminho da reitoria" (E7)                                                                                                                    |
| Engajamento Estudantil Precoce | Participação ativa em movimentos estudantis e órgãos representativos (ex: centro acadêmico) durante a graduação.                                                                                            | "Foi presidente do centro acadêmico [...] da Universidade Federal de Santa Catarina." (E3);<br>"Participou ativamente do movimento estudantil" (E11)                                                                                                                       |
| Progressão Hierárquica         | Ascensão gradual por diversos cargos de gestão intermediários antes da reitoria (chefia de departamento, coordenação de curso, órgãos colegiados, direção de centro, assessoria de gabinete, pró-reitoria). | "a minha carreira na universidade, eu comecei primeiro sendo assessor do gabinete do reitor, fui pró-reitor [...]" (E3);<br>"Fui desde chefe de seção de atendimento até o cargo de reitor na universidade." (E7);<br>"passa muito por todas as instâncias de gestão" (E9) |
| Experiência Administrativa     | Unanimidade em creditar à experiência adquirida na administração universitária como um fator essencial para a preparação ao cargo de reitor.                                                                | "experiência que adquiri na administração universitária [...] muito me ajudou no exercício da função de Pró-Reitor [...] também, mais tarde como reitor." (E13)                                                                                                            |
| Início da Carreira como STAe   | Dois dos reitores iniciaram suas carreiras como Servidores Técnico-Administrativos, progredindo para a docência e, posteriormente, à reitoria.                                                              | "Iniciei a minha carreira profissional como servidor técnico administrativo da UFSC" (E13)                                                                                                                                                                                 |
| Conhecimento da Instituição    | Necessidade de um profundo e dinâmico conhecimento da estrutura, funcionamento e cultura da UFSC.                                                                                                           | "conhecer a dinâmica da universidade. Conhecer a organização que é, ou a instituição complexa que é uma universidade". (E7)                                                                                                                                                |

| ASPECTO DA TRAJETÓRIA          | DESCRIÇÃO DA CONVERGÊNCIA/CARACTERÍSTICA                                                                                               | EVIDÊNCIA DOS ENTREVISTADOS (EXEMPLOS)                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desejo Explícito de Ser Reitor | Embora para a maioria a ascensão tenha sido uma "construção", dois reitores manifestaram um desejo e preparo deliberados para o cargo. | “me preparei para ser reitor desde a graduação. Minha carreira acadêmica ela já foi realmente pautada, foi voltada no caminho da reitoria” (E7);<br>“Ser Reitor sempre esteve nos planos dele, ainda que nunca tenha sido dito abertamente.” (E11) |

Fonte: elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

Após conhecer sobre a trajetória acadêmica e profissional, a seguir, são detalhados os fatores determinantes para a ascensão ao cargo de reitor.

#### 4.2.1. Fatores determinantes para a ascensão ao cargo de Reitor

Ao questionar os entrevistados sobre os fatores determinantes para a ascensão ao cargo de reitor, diversas características e experiências foram mencionadas. A formação científica, a convivência respeitosa com profissionais de diferentes áreas, a competência acadêmica e a simplicidade foram apontadas como atributos de um reitor, como mostra o seguinte relato:

expandiu sua capacidade de relacionar-se com professores, estudantes e funcionários de diferentes cursos, sempre atento às demandas, principalmente as que valorizavam o saber, a responsabilidade e o respeito às diferentes áreas de conhecimento (E6).

A “sólida formação acadêmica” aliada à “capacidade de exercer forte liderança” e a disposição de “nunca se furtar a contribuir com suas ideias e a se posicionar politicamente e administrativamente” (E4) também foram destacadas. Aspectos de caráter pessoal, como “determinação e obstinação” (E8), que remontam às experiências de vida anteriores à carreira acadêmica, foram igualmente citados.

A indicação para a candidatura à reitoria frequentemente decorreu de um histórico de sucesso em cargos intermediários e do reconhecimento da comunidade. A atuação como “diretor do Centro e pró-reitor acabou sendo determinante para a minha indicação como candidato a reitor [...] entre outros muitos cargos com bastante êxito e o reconhecimento, talvez, da comunidade” (E3). A “trajetória acadêmica qualificada e ter ocupado com sucesso [cargos relevantes na Instituição]” (E1) foi fundamental para a indicação.

Um entrevistado destacou que a sucessão foi um desdobramento do apoio da equipe e da decisão do reitor em exercício: “Assumi a Pró-Reitoria [...], com o apoio dos colegas pró-reitores e por decisão do Reitor [que estava em exercício] fui escolhido para concorrer à sua sucessão” (E13). A conduta profissional e a projeção do nome na comunidade também se mostraram relevantes: “devem ter projetado meu nome graças ao empenho, seriedade, respeito e diálogo permanente e conduta ética que sempre mantive com as pessoas em outras unidades da Instituição” (E5). Contudo, nem sempre a reitoria estava nos planos iniciais de todos os candidatos, como expresso pela fala: “Ser Reitor nunca esteve nos planos dele, algo reforçado mais de uma vez perante muitos” (E14).

A campanha para a reitoria emergiu como um espaço de demonstração de competência e conhecimento da universidade. Um entrevistado descreveu o apoio a um candidato anterior como uma forma de “tentar compreender esse universo da política” (E8). A capacidade de articulação e a apresentação de um plano de gestão foram elementos decisivos, exemplificados pela “campanha que ele fez também, de mostrar conhecimento e de mostrar para os eleitores ali, professores, servidores e estudantes, que ele tinha competência para assumir a universidade” (E2).

Tais achados dialogam com a perspectiva de Bennis (1999), que enfatiza que um currículo proeminente não é suficiente para garantir a capacidade de um reitor, e que não existe um tipo único de personalidade, característica ou estilo de liderança para o cargo. Antes, o que se observa são diversas experiências bem-sucedidas na gestão universitária. Neste contexto, os entrevistados destacaram a importância da empatia, da aceitação e da capacidade de transitar entre as diferentes categorias da comunidade universitária (docentes, técnicos-administrativos e estudantes). A “aprovação dos pares. De ter uma aceitação de estudantes, de técnicos e de docentes” (E7) foi considerada central. O entrevistado E7 alerta que:

para chegar à reitoria [...] tem alguns colegas que [...] tem uma aceitabilidade muito forte com os docentes, mas dificilmente chegarão a um cargo de reitor considerando que não tem uma percepção da importância dos estudantes na universidade, dos STAEs na universidade. (E7)

A construção de relacionamentos interpessoais sólidos com todas as categorias foi identificada também como um fator de base eleitoral: “Ele tinha um relacionamento muito grande tanto com os professores [...] como com os servidores [que realizavam atividades externas com ele]. E isso dava para ele uma base eleitoral muito grande” (E10).

A postura conciliadora e a capacidade de diálogo são igualmente valorizadas, como demonstrado pela descrição de um entrevistado ao apresentar determinado reitor como “Homem de diálogo inesgotável, procurava exercer a empatia como valor essencial no relacionamento com todas as pessoas. Além da humildade e respeito que nutria por cada uma das pessoas com quem convivia” (E11).

A visibilidade e a reputação de ser uma pessoa “competente, uma pessoa muito séria, uma pessoa [...] com facilidade de fazer amizade, que ele é uma pessoa muito simpática, ele dá atenção a todo mundo” (E2) foram apontadas como determinantes para a ascensão ao cargo.

A compreensão e o alinhamento com a comunidade universitária são essenciais. Um entrevistado reforça a importância de:

entender que a universidade só é possível com a participação dessas pessoas, com a participação dos estudantes, dos técnicos e dos docentes. Não é para ganhar a eleição, é que se não tiver esse entendimento, não conhece a universidade e não consegue administrar também (E7).

A construção gradual da trajetória profissional, acumulando experiências e reconhecimento, foi metaforicamente descrita: “Cada cargo que ele assumiu na UFSC, aquilo ali era como se ele estivesse juntando as moedinhas no pote [...] Porque cada cargo ele ia crescendo mais dentro da UFSC em termos de importância, de reconhecimento, de competência” (E8).

Além da aceitação interna, ter um bom trânsito e relacionamento com líderes externos e outras instituições também foi considerado importante. O reconhecimento como líder aceito naturalmente, capaz de transitar “entre reitores, entre autoridades do mais alto nível, mas ao mesmo tempo se orgulha de ser chamado pelo nome próprio por todo mundo” (E9), foi enfatizado.

O conhecimento de outras universidades e a habilidade de interagir com representantes do setor público e privado se mostrou relevante, pois,

cabe ao Reitor dialogar com as lideranças políticas e empresariais, uma vez que a universidade existe para bem servir a sociedade [...] concentrou esforços em manter constante relacionamento com lideranças municipais, estaduais e federais, bem como na iniciativa privada (E4).

A necessidade de “mais manha política pra lidar com as divergências” (E8) em um ambiente complexo e diversificado foi igualmente mencionada.

As motivações para concorrer à reitoria também foram exploradas, revelando tanto o desejo de contribuir para o desenvolvimento institucional quanto a percepção de qualificação para o cargo. O reitor em questão não desejava “deixar a universidade na mão de aventureiros, porque a universidade tem que ter um reitor que indica os rumos da universidade” (E2), e considerava que estava “qualificado, sem nenhuma dúvida, para assumir a reitoria de uma das principais universidades aí do país” (E2). Outro, tinha o “desejo de ampliar a universidade pra todos, o entendimento que ele tinha, que têm que ter educação pra todos” (E9).

#### **4.2.2. A Gestão Universitária**

Dewes e Bolzan (2018) consideram importante que a gestão universitária não seja uma tarefa individual, mas um processo compartilhado com a coletividade e a equipe, engajando todos os que vivenciam os tempos e espaços universitários. Essa perspectiva foi refletida nas falas dos entrevistados sobre a formação e o gerenciamento de equipes. A seleção de colaboradores competentes foi destacada: “Você tem que ter prioridades, você tem que estabelecer, se cercar de pessoas competentes, tanto que todos os pró-reitores, eles foram escolhidos após a sua eleição” (E2).

Sobre a escolha da equipe, E2 complementou: “Ele não apresentou assim, esse vai ser meu meu pró-reitor daqui, não, ele assumiu, recebeu a confiança da comunidade universitária e ele escolheu os melhores” (E2). A importância de uma equipe experiente e eficiente, capaz de planejar ações e tomar decisões adequadas às necessidades setoriais, foi enfatizada como caminho para a qualidade e o cumprimento do papel da universidade (E4).

Em alinhamento com a amplitude e complexidade de uma Instituição de Ensino Superior, Dewes e Bolzan (2018) sublinham a relevância da equipe gestora, sob a liderança do reitor, atuar com plena consciência de seu papel, individual e coletivamente, em consonância com a missão, objetivos e filosofia institucional. A escolha de assessores e pró-reitores com “reconhecida capacidade técnica, de trabalho profissional e atuação ética, sem priorizar questões ideológicas e protecionistas” (E5) foi citada.

Estratégias para otimizar os recursos financeiros limitados, a composição de equipes com “profissionais com diferentes talentos, oriundos de várias áreas de conhecimento” (E6), e a proposição de projetos de extensão e pesquisa com impacto social foram apontadas para promover a melhoria da identidade universitária. Nesta mesma direção, Dewes e Bolzan (2018) ressaltam o papel do reitor como mediador e condutor de sua equipe, promovendo a articulação com as exigências, desafios e possibilidades do contexto universitário.

A realização de reuniões periódicas de gabinete, conforme relatou um entrevistado, funcionava como um instrumento de “controle e planejamento das atividades com acompanhamento semanal e decisão semanal [...] um alinhamento fazendo com que daí efetivamente as coisas convergissem” (E3). Essa prática equipara-se diretamente com o conceito de gestão universitária apresentado por Schlickmann (2003, p. 52), que a define como o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos”.

O comprometimento da equipe com a missão, a busca por resultados e a integração entre os diversos setores e dirigentes foram outros elementos citados pelos entrevistados:

Todos se comprometiam com aquela missão [...] e sabendo que iam ser controlados? [...] Tinham que apresentar resultado. Mas é claro, servidores públicos, estamos lá para isso [...] a integração do trabalho com os diretores de centro [...] sem segregação, todos trabalhando. Essa integração da administração com os diversos setores e dirigentes da universidade (E3).

O engajamento e a supervisão ativa do reitor também foram percebidos pelos colaboradores: “As pessoas gostavam, as secretárias, o pessoal gostava. O pessoal sabia que eu estava de olho se as coisas eram feitas” (E3).

A gestão coletiva na visão dos entrevistados conta com equipe formada por pessoas competentes e comprometidas, que com a supervisão do Reitor e com reuniões periódicas de acompanhamento e alinhamento, garantem a integração necessária para o atendimento à missão, objetivos e filosofia institucional.

#### 4.3. COMPETÊNCIAS DOS REITORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A presente pesquisa adota a conceituação de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de um indivíduo, desenvolvido pela experiência, formação acadêmica, autodesenvolvimento e interação social. Marcelino (2023, p. 35) questiona a existência de uma "trajetória-referência a ser cumprida por um profissional que almeja ocupar a função de reitor em uma IES", bem como a de "competências pré-requisitos que lhe abonassem a apresentação da candidatura". Este questionamento orienta a investigação sobre as competências necessárias e seu processo de desenvolvimento para a atuação reitoral na UFSC.

As respostas dos entrevistados revelaram um conjunto diversificado de competências consideradas essenciais para o desempenho da função reitoral, categorizadas em dimensões comportamentais, gerenciais, acadêmicas e políticas, intrinsecamente relacionadas na prática da gestão universitária.

No âmbito comportamental e interpessoal, destacam-se a capacidade de relacionamento e a disposição para o diálogo. Os entrevistados mencionaram "Conciliação, respeito às diferenças e diálogo constante" (E11), a valorização do trabalho de todos os segmentos da universidade (E3), e a serenidade no trato de questões complexas (E14).

A habilidade de escuta ativa foi amplamente valorizada, exemplificada por um reitor que:

ouvia mais do que falava. Dava atenção a todos, valorizava todas as frustrações e pretensões. Estava sempre pronto a ajudar, a remover entraves, atenuar conflitos, harmonizar. Tinha senso prático, voltado à resolução de problemas. Era trabalhador. Jamais levantava a voz. Sabia conversar, persuadir, aproximar (E12).

A capacidade de inspirar e engajar equipes foi igualmente apontada:

além do conhecimento, e que eu acho que são características de um líder, o reitor deve ter esse perfil de inspirar pessoas, de ser uma luz, de dar um norte, de ter essa visão de futuro, de ter planejamento, além das suas competências técnicas, que são as competências gerenciais do dia a dia (E9).

A humanidade, generosidade e disponibilidade para auxiliar a comunidade também foram identificadas (E9; E10). A credibilidade pessoal, construída por meio do diálogo e da coerência, foi valorizada: "o que eu mais utilizo é exatamente a conversa, é o meio assim, a credibilidade. [...] Quando eu falo as coisas, as pessoas acreditam. Então, essa é a questão que eu valorizo mais, assim. A minha palavra, né?" (E7).

Quanto às competências gerenciais e estratégicas, foram citadas a "liderança acadêmica, experiência em gestão, disposição para o trabalho, capacidade empreendedora, visão estratégica e algum domínio de línguas estrangeiras" (E1). A capacidade de resolução de problemas e o senso prático foram apontados como essenciais (E12), consonante com Campos (2007), que associa a competência à aptidão do profissional para lidar com situações imprevistas e tomar decisões.

A habilidade de negociação e a análise do contexto econômico, político e social são esperadas de gestores (Miranda, 2010, p. 13; E2; E8). A capacidade de gerir com recursos limitados (E8) e de estabelecer prioridades estratégicas em cenários desafiadores (E9) também foi destacada.

A visão sistêmica e a habilidade de conduzir equipes com uma "fala engajadora, uma fala convincente" (E9) foram consideradas ideais. No que se refere às competências acadêmicas e técnicas, a formação científica e o conhecimento institucional profundo foram destacados. A "competência científica, acadêmica e de relacionamento com a sociedade" (E6) foi ressaltada. O domínio do direito administrativo e a familiaridade com a estrutura e organização da instituição (E12), bem como a experiência em administração pública e universitária (E13), foram considerados fundamentais. Um entrevistado sintetiza a necessidade do reitor de "conhecer a tríplice vocação da universidade: ensino, pesquisa e extensão" (E12).

As competências políticas demonstraram a importância do relacionamento e da mediação de interesses múltiplos. Ter "aprovação dos pares. De ter uma aceitação de estudantes, de técnicos e de docentes" (E7) é fundamental, bem como:

a capacidade de negociação, capacidade de escuta, porque tu lida com grupos muito diferentes, tem vários grupos que expressam as divergências da sociedade dentro da universidade, e tu tem que lidar com toda essa gente pelo bem da universidade (E8).

Marcelino (2023) corrobora essa perspectiva ao apontar que:

Novas reitoridades demandam um novo tipo de liderança, orientada para a ação, mas focada nas pessoas; visionária, mas realista; ambiciosa, mas humilde; aspirante, mas, acima de tudo, inspiradora; pronta para correr riscos e disposta para desafiar as suposições tradicionais (Marcelino, 2023, p. 24).

A "manha política" para lidar com divergências (E8) e a habilidade de comunicação para negociar recursos (E2) são essenciais. A postura de um "ser político, daqueles em que se podia confiar" (E11) e a disponibilidade para o diálogo, mantendo as "portas abertas do gabinete" (E3), evidenciam a dimensão política na gestão reitoral.

A atuação do reitor exige a capacidade de atender às demandas de múltiplos atores - estudantes, docentes, membros de colegiados e sociedade - além de se engajar no desenvolvimento da IES, gerir recursos limitados e mediar conflitos (Carroll; Wolverton, 2004). O "querer ser reitor" (E2) ou a "disposição para o trabalho diuturno" (E12) emergem como atitude fundamental, refletindo compromisso com a missão institucional.

Conforme Resende (2000, p. 32), competência envolve a "transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade etc. em resultados práticos". Os reitores devem "não subestimar a enorme responsabilidade de liderar a universidade em cenários cada vez mais desafiadores e complexos" (E1) e atuar com "cuidado no trato com as pessoas e a capacidade de ouvir mais do que falar" (E14).

O Quadro 10 apresenta as convergências encontradas nas competências dos Reitores da UFSC.

Quadro 10 - Convergências nas competências dos Reitores da UFSC

| DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA       | COMPETÊNCIA IDENTIFICADA                          | DESCRIÇÃO E EVIDÊNCIAS DOS ENTREVISTADOS (EXEMPLOS)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comportamental e Interpessoal | Diálogo e Escuta Ativa                            | <p><i>Capacidade de conciliação, respeito às diferenças e comunicação constante.</i><br/> "ouvira mais do que falava. Dava atenção a todos, valorizava todas as frustrações e pretensões." (E12);<br/> "A questão da conversa [...] a credibilidade." (E7)</p>                                                                                                       |
|                               | Liderança Inspiradora e Empática                  | <p><i>Habilidade de inspirar, motivar e engajar pessoas, com humanidade e senso prático para resolução de problemas.</i><br/> "ter esse perfil de inspirar pessoas, de ser uma luz, de dar um norte, de ter essa visão de futuro" (E9);<br/> "procurava exercer a empatia como valor essencial" (E11).</p>                                                           |
|                               | Humildade e Acessibilidade                        | <p><i>Postura que valoriza as relações humanas e se mostra acessível à comunidade.</i><br/> "humildade e respeito que nutria por cada uma das pessoas" (E11);<br/> "sempre tinha as portas abertas do gabinete." (E3)</p>                                                                                                                                            |
|                               | Visão Comunitária e Serviço                       | <p><i>Consciência de que a atuação é para o bem da comunidade universitária e da sociedade, não para interesses pessoais.</i><br/> "tem que ter a consciência de que ele não está lá para atender nem o interesse pessoal, nem o interesse de quaisquer grupos, mas, em primeiro plano, é o interesse social" (E3);<br/> "ele está a serviço da sociedade." (E3)</p> |
| Gerencial e Estratégica       | Visão Estratégica e Planejamento                  | <p><i>Liderança com visão de futuro, capacidade de planejar e focar em resultados acadêmicos.</i><br/> "visão estratégica e algum domínio de línguas estrangeiras" (E1);<br/> "ter planejamento, além das suas competências técnicas" (E9).</p>                                                                                                                      |
|                               | Capacidade de Negociação e Resolução de Problemas | <p><i>Habilidade para lidar com cenários desafiadores, incluindo a escassez de recursos, e para mediar conflitos.</i><br/> "toda essa capacidade que ele tinha de negociação foi fundamental" (E2);<br/> "Tinha senso prático, voltado à resolução de problemas." (E12).</p>                                                                                         |

| DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA   | COMPETÊNCIA IDENTIFICADA         | DESCRIÇÃO E EVIDÊNCIAS DOS ENTREVISTADOS (EXEMPLOS)                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | Gestão de Recursos Escassos      | <p><i>Criatividade e inovação para gerir a universidade com limitações orçamentárias e de pessoal.</i></p> <p>"lidar com as dificuldades financeiras, por exemplo, de ter que estar inventando como gerir" (E8);</p> <p>"é necessário criatividade e inovação na gestão." (E4)</p>                                                            |
| Acadêmica e Institucional | Conhecimento Aprofundado da UFSC | <p><i>Familiaridade com a estrutura, dinâmica, legislação (LDB, RJU, Constituição, Regimento) e as diversas áreas acadêmicas da instituição.</i></p> <p>"conhecer a dinâmica da universidade" (E7); "conhecia a tríplice vocação da universidade" (E12).</p>                                                                                  |
|                           | Compromisso com o Conhecimento   | <p><i>Valorização do saber e da produção intelectual, reconhecendo o "poder do conhecimento" como força motriz da universidade.</i></p> <p>"o que prevalece na universidade é o poder do conhecimento." (E7)</p>                                                                                                                              |
| Política                  | Trânsito e Articulação           | <p><i>Capacidade de relacionamento com diferentes segmentos internos (estudantes, técnicos, docentes) e externos (poder público, sociedade civil).</i></p> <p>"Ter aprovação dos pares. De ter uma aceitação de estudantes, de técnicos e de docentes" (E7);</p> <p>"transita entre reitores, entre autoridades do mais alto nível" (E9).</p> |
|                           | Defesa da Universidade Pública   | <p><i>Postura firme na proteção da instituição contra ameaças e na promoção de sua missão social.</i></p> <p>"defender a UFSC de qualquer ameaça interna ou externa" (E5);</p> <p>"promover a compreensão da moral e da ética de como querem gerir o que pertence por direito, a sociedade" (E6).</p>                                         |

Fonte: elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

Para enfatizar as informações apresentadas até aqui e que foram sistematizadas no Quadro 10, a Figura 9 expressa a síntese das dimensões das competências dos reitores em imagem.

Figura 9 – Dimensões das competências dos reitores.



Fonte: elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

#### 4.3.1. Desenvolvimento das competências para a atuação dos Reitores

A investigação sobre a origem e o desenvolvimento das competências utilizadas pelos reitores revelou que estas não são meramente inatas, mas resultado de um processo contínuo e diverso, que abrange desde a formação familiar e acadêmica até as experiências profissionais e pessoais.

Os entrevistados reconhecem que as competências são uma combinação de traços pessoais e aprendizados. “Acredito que as pessoas possuem traços de personalidade inatos e adquiridos. Com a vida, ganhamos experiência e desenvolvemos capacidades que acentuam nossas inclinações. Acertamos, erramos, aprendemos” (E12). Essa dualidade é reforçada por E4, que atribui parte das competências a características pessoais e outra parte à “sólida formação acadêmica e atuação [profissional anterior à UFSC]” (E4).

A formação acadêmica, foi destacada por contribuir para o desenvolvimento de habilidades de negociação e escuta: “Era um curso de excelência. E, efetivamente, eu me formei com grandes professores” (E3) “Atribuo tais características em parte à formação dele. Curso que permite desenvolver habilidade de negociação, de escuta e de ponderação diante de várias possibilidades de resolução de conflitos” (E14).

A experiência em administração pública e universitária, o conhecimento da estrutura do ensino superior e do orçamento público, e o conhecimento aprofundado da própria UFSC foram considerados “muito úteis para o exercício das minhas atividades como reitor” (E13). E1, nesse sentido, aponta que “ter adequada experiência acadêmica [...] participado de comissões e comitês [...] ao assumir a reitoria eu já possuía uma certa experiência em gestão universitária e possuía amadurecimento e conhecimento da estrutura universitária”. O autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua ao longo da trajetória profissional também foram enfatizados.

Bitencourt (2004) define competência como:

um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, e/ou em outros grupos sociais (Bitencourt, 2004, p. 68).

Essa perspectiva é corroborada pelos entrevistados:

Competências adquiridas ao longo da minha trajetória profissional, como a experiência em administração pública, em administração da educação superior pública, conhecimento da estrutura da educação superior no país, de orçamento público e fontes de recursos para a educação superior, bem como conhecimento da própria Universidade foram muito úteis para o exercício das minhas atividades como reitor (E13).

A vivência prática e a interação com a comunidade universitária foram mencionadas como ambientes propícios para o desenvolvimento dessas competências. Um entrevistado detalhou que as competências de um reitor foram desenvolvidas “na vida cotidiana dele, no trabalho e no estudo [...] ele juntou as duas coisas, academicamente, depois pesquisando e entrando na área da gestão para compreender melhor. [...] essas competências que ele foi desenvolvendo, todas foram na UFSC. Então assim, é uma história realmente extraordinária” (E8). Outro entrevistado ressaltou que a “conquista de novas competências ao longo dos anos, se deve à convivência com fantásticos professores e pesquisadores com quem tive o privilégio de atuar por muitos anos, tanto na UFSC quanto em outras instituições acadêmicas” (E5).

A formação familiar e os valores transmitidos na infância também foram reconhecidos como base para o desenvolvimento de atitudes e habilidades essenciais, como humildade, justiça, respeito, responsabilidade e diálogo (E3; E5). Marcelino (2023, p. 208) reforça que “Não é a outorga legal da função que faz um ser humano se tornar reitor, mas o seu caráter revestido de valores, moral e ética, a sua visão de fazer educação superior, o fino trato, o respeito e a empatia com os próximos, a capacidade de trabalhar com, e não apenas para as pessoas”. Essa dimensão ética e moral, construída desde o lar, é complementada pela capacidade de negociação e escuta em contextos de divergência (E8; E14).

A despeito da ausência de um “curso específico que prepare alguém para ser reitor” (Quintieri; Vieira; Oliveira, 2011, p. 1), os entrevistados da UFSC destacam que o preparo para a gestão reitoral ocorre por meio de um conjunto de experiências. Silva *et al.* (2013) afirmam que muitos administradores universitários atuam por “improvisação” devido à falta de formação específica em gestão universitária, os reitores da UFSC demonstram ter desenvolvido suas capacidades em um ambiente de constante aprendizado.

Nenhum profissional se torna Reitor sem formação de diferentes modos, por cursos, por convivência e observação, viagem e a estimulação da família e integrantes da sociedade. Mas, é necessário ter talento nato, formação familiar, formação científica e acadêmica, estudar porque tem suas inquietações pessoais e deseja estar e ser pessoa e profissional (E6).

Outro ponto observado, foi a atuação em várias categorias de trabalho. A trajetória de um dos reitores demonstra essa progressão de “técnico, que passou para professor e depois foi reitor” (E8), evidenciando a acumulação de competências ao longo de diferentes fases profissionais.

Essa dinâmica de desenvolvimento reflete a complexidade do contexto universitário, que, segundo Ésther (2011) o contexto contemporâneo demanda das organizações públicas, em todas as esferas, uma atuação diferenciada, o que implica uma forma de gestão diferenciada. A lacuna na formação gerencial e pedagógica do professor-gestor, mencionada por Barbosa e Mendonça (2014), é preenchida, na prática dos reitores da UFSC, por um contínuo processo de aquisição e aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes, frequentemente em resposta aos desafios e demandas do ambiente universitário.

Diversas são as competências identificadas pelos entrevistados para a atuação dos reitores, algumas inatas e outras adquiridas, como exemplo: serenidade, tranquilidade, calma no trato de questões delicadas, saber ouvir, ter iniciativa, visão sistêmica, senso prático voltado à resolução de problemas mesmo em situações inesperadas, habilidade de negociação e de conduzir equipes.

Formação científica e o conhecimento aprofundado da instituição aliados a permitir acesso ao gabinete para ouvir a todos, considerando que na Universidade existem grupos muito diferentes, e estes expressam as divergências da sociedade dentro da universidade. A experiência em administração pública e universitária, o conhecimento da estrutura do ensino superior e do orçamento público, e o conhecimento aprofundado da própria UFSC também foram apontados.

O Quadro 11 a seguir mostra os mecanismos de desenvolvimento das competências dos reitores da UFSC, bem como a descrição das evidências destes mecanismos observados nas falas dos entrevistados.

Quadro 11 - Mecanismos de desenvolvimento das competências dos Reitores da UFSC

| Mecanismo de Desenvolvimento               | Descrição e Evidências dos Entrevistados (Exemplos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Experiência Profissional e de Gestão       | <p><i>Acúmulo de vivências em diversos cargos administrativos e de liderança na UFSC, caracterizando a aprendizagem "na prática" ou "tentativa e erro".</i></p> <p>"cada cargo que ele assumiu na universidade, ele foi amalhando competências, de como fazer, de como lidar." (E8);<br/> "competências adquiridas ao longo da minha trajetória profissional" (E13).</p> |
| Formação Acadêmica (Formal)                | <p><i>Cursos de graduação e pós-graduação, contribuindo com conhecimentos teóricos e habilidades específicas. A formação em Direito foi citada para negociação e escuta.</i></p> <p>"o curso de direito era um curso de excelência" (E3);<br/> "Atribuo tais características em parte à formação dele em Direito" (E14).</p>                                             |
| Autodesenvolvimento e Convivência          | <p><i>Iniciativa individual de estudo e aprimoramento, aliada à interação com colegas, professores e a comunidade universitária.</i></p> <p>"na vida cotidiana dele, no trabalho e no estudo [...] ele juntou as duas coisas." (E8); "convivência com fantásticos professores e pesquisadores" (E5).</p>                                                                 |
| Educação Familiar e Valores                | <p><i>Valores éticos, morais e comportamentais transmitidos na educação familiar, como humildade, justiça, respeito e responsabilidade.</i></p> <p>"Minha educação familiar, por meus pais, que me ensinaram a ser humilde, a ser justo, respeitoso e amoroso" (E5);<br/> "formação de casa, formação excelente" (E3).</p>                                               |
| Engajamento Político-Institucional Precoce | <p><i>Participação em movimentos estudantis e órgãos colegiados desde a graduação, desenvolvendo habilidades de liderança, diálogo e negociação.</i></p> <p>"presidente do centro acadêmico" (E3);<br/> "participação por vários anos nos órgãos Colegiados Superiores" (E5).</p>                                                                                        |

Fonte: elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

#### **4.3.2. A questão da formação específica para o cargo de Reitor**

No que concerne à importância de desenvolver formações voltadas às competências gerenciais para o cargo de reitor, os entrevistados apresentaram perspectivas diversificadas, com pontos de convergência e divergência.

A lacuna na formação gerencial dos professores-gestores é um ponto de atenção na literatura. Campos (2007) e Barbosa e Mendonça (2014) apontam que, na maioria dos casos, não há treinamento formal que anteceda a atuação desses indivíduos, levando-os a adquirir competências pelo método de tentativa e erro. Dewes e Bolzan (2018, p. 42) destacam a “necessidade de profissionalização da gestão universitária” e a importância da IFES “dispor de um espaço para preparar o docente que atua ou irá atuar como gestor”.

Parte dos entrevistados expressou ceticismo quanto à eficácia de cursos formais específicos para reitores, enfatizando o caráter experiencial do desenvolvimento de competências. “Não existem cursos de preparação para reitores, pois as competências são adquiridas ao longo da vida dos seres humanos e de conformidade com os espaços e pessoas com quem eles convivem nos diferentes ambientes” (E5). Essa visão é corroborada pela crença de que a questão reside mais na “moral e da ética como querem gerir o que pertence por direito, à sociedade em muitas gerações” (E6).

O entrevistado argumentou que, no modelo atual de escolha de reitores, “em que a atuação política no seu sentido mais nobre, é capaz de sensibilizar públicos e obter votos, penso que mais que competências de gestão, empatia, disponibilidade e seriedade devam prevalecer” (E6). O reitor deve conhecer a Instituição e reconhecer na pluralidade e diversidade sua maior riqueza” (E11). A ausência de uma “escola para reitor” (E2) foi apontada como um indicativo de que a formação para o cargo ocorre de maneira mais orgânica e experiencial.

Contudo, parte dos entrevistados reconheceu o valor da formação continuada e de conhecimentos específicos. O curso de Administração, por exemplo, foi apontado como um propulsor para a formação de competências de reitores, com a sugestão de que a universidade poderia ser administrada por um profissional da área, complementando o reitor que teria uma função mais como figura política (E2). Nessa linha um entrevistado acrescentou: “Eu acredito também no planejamento estratégico. A propósito, há importante manancial de conhecimento na própria universidade. O curso de administração é um polo de expertise que tem muito a contribuir” (E12).

A importância de um preparo que abranja aspectos legais e institucionais foi enfatizada:

hoje, alguém para ser reitor tem que conhecer a LDB, tem que conhecer o RJU, tem que conhecer a Constituição [...] tem que conhecer o regimento da universidade, o estatuto da universidade. Sempre ter a paciência para conhecer essas teorias aí legais, digamos assim, esse arcabouço legal, ele já consegue, realmente consegue se virar, mas claro que não é suficiente (E7).

A necessidade de uma capacitação que contemple a complexidade da comunidade universitária e a gestão de uma IFES foi reiterada por E7: “Então, a reitoria precisa, essa capacitação é fundamental para que os gestores e o gestor principal da universidade, que é o reitor, realmente conheça essas complexidades que nós temos na comunidade universitária, na gestão de uma universidade” (E7).

Nesse sentido, a UFSC já oferece iniciativas que contribuem para a formação de gestores, como a “Escola de Gestores em parceria com o INPEAU (Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária). Enfim, tem muitas formas” (E8). O Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) também foi citado como um espaço de produção de conhecimento relevante para a gestão universitária (E7). A visão de que “seria importante sim desenvolver formações voltadas para essas competências de gestão, porque o cargo de reitor pode ser só político. O reitor pode ser um cara ultra político. Mas ter a política e ter a capacidade de gestão te dá um ganho” (E8), sugere um reconhecimento da complementaridade entre as dimensões política e gerencial.

Apesar da carência de uma escola para reitor nos moldes tradicionais, a discussão atual sobre a formação de líderes aponta para a necessidade de combinar *soft skills* (competências comportamentais) com *hard skills* (competências técnicas e gerenciais). O Entrevistado 9 enfatiza que “essa análise crítica, pensamento reflexivo,

a criticidade, a criatividade para a resolução desses problemas [...] soft skills agora com as *hard skills*. União das duas: *fusion skills*, você tem que estar olhando para essas novas habilidades” (E9). Essa visão reflete a compreensão de que a competência é um somatório dessas diferentes dimensões, como inicialmente discutido por Campos (2007).

Observa-se, portanto, uma divergência de opiniões quanto à necessidade de formação específica para o cargo de reitor. Enquanto alguns entrevistados defendem que as competências são predominantemente inatas ou adquiridas de forma experiencial ao longo da trajetória profissional, outros reconhecem a importância de cursos voltados para a administração universitária, que abordem desde a história e estrutura até o financiamento e a gestão de pessoas (E13).

Segundo Quintiere, Vieira e Oliveira (2012), os aspectos pessoais, a trajetória acadêmica e profissional do candidato a reitor pode facilitar a condução ao cargo. A formação profissional e experiência em funções gerenciais anteriores também são consideradas importantes pré-requisitos para os que almejam assumir a reitoria. A experiência no cargo de reitor parece ser o maior desafio, pois, segundo a literatura e o discurso dos Reitores, estes devem possuir muitos atributos, quase os qualificando como “super-heróis” ou “super gestores”.

Conforme exposto, quanto à necessidade de formação para o cargo de reitor, as opiniões divergiram. No caso dos reitores da UFSC ficou evidenciado que estes desenvolvem suas competências em um ambiente de constante aprendizado, em suas formações acadêmicas, complementadas nos cargos assumidos anteriormente à Reitoria. Mencionaram iniciativas da UFSC como escola de gestores, vinculada à PRODEGESP (Pró-Reitora de Gestão de Pessoas) em parceria com o INPEAU bem como os cursos de graduação em Administração. Aliar competências e habilidade política à capacidade de gestão como complementares, parece ser o ideal.

#### 4.4. OS DESAFIOS DA GESTÃO REITORAL

A literatura acadêmica atribui aos reitores a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso da gestão universitária (Ésther, 2011; Meyer Júnior, 2014; Palmeiras; Grzybovski, 2017). Cabral *et al.* (2021) reforçam essa perspectiva, posicionando os gestores universitários como fatores-chave para o êxito institucional, onde o reitor atua como o principal orquestrador da complexa estrutura universitária. Contudo, essa

posição central também os torna alvo de críticas, como observado por Campos (2007, p. 4), que reitera que “as universidades públicas brasileiras têm sido alvo de críticas sobre seus reais objetivos, rigidez de sua estrutura burocrática e ineficiência no uso de recursos escassos, sendo que, na maioria das vezes, seus gestores são responsabilizados por tais problemas”.

A gestão reitoral na UFSC demonstrou enfrentar uma gama diversificada de desafios, desde crises globais até questões estruturais e orçamentárias internas. A pandemia de covid-19, por exemplo, representou um teste sem precedentes para a gestão da Universidade. O reitor em exercício durante o início da crise enfrentou um dos períodos mais complexos, conforme o relato de um entrevistado:

Em 2020 e nos anos seguintes que sua sabedoria e tranquilidade foram testadas, na gestão da crise provocada pela pandemia de covid-2019. Foi sob seu comando que a UFSC, de forma pioneira, decidiu pela suspensão de atividades presenciais ainda em março de 2020, seguindo-se de várias ações voltadas à preservação de vidas e respeito absoluto à Ciência (E14).

Essa situação evidenciou a necessidade de uma gestão ágil e baseada em princípios éticos e científicos. A abordagem geral dos reitores diante dos desafios pode ser resumida pela declaração de E5: “quatro anos da minha gestão e no qual procurei, sempre desenvolver um trabalho sério, com equilíbrio, responsável, bom senso e busca permanente da competência acadêmica para contribuir de forma relevante para o bem da sociedade catarinense e brasileira” (E5).

#### **4.4.1. Expansão institucional e restrições orçamentárias**

O cenário das universidades federais é caracterizado por um dinamismo constante e pela necessidade de adaptação contínua, e a gestão universitária necessita acompanhar, segundo Tosta (2017, p. 49) as mudanças como “a expansão e a interiorização, pressões por maior eficiência administrativa e de gestão dos recursos, gestão de pessoas, dentre outras, a gestão universitária precisa estar em constante adaptação”.

A UFSC vivenciou esse contexto de expansão. Após quase cinco décadas em Florianópolis, a instituição ampliou sua atuação para mais quatro cidades, com a criação de campi regionais. Essa expansão, impulsionada por programas como o REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das

Universidades Federais), gerou um aumento significativo de vagas e cursos, mas trouxe também desafios estruturais.

Neste período do REUNI criamos diversos cursos e aumentamos as vagas em 50 por cento, em números redondos, aumentamos as vagas de 4.000 para 6.000 alunos, o que demandou um grande esforço na viabilização das infraestruturas requeridas e na contratação de novos servidores docentes e técnicos-administrativos (E1).

Contudo, essa expansão não foi acompanhada por um crescimento proporcional no financiamento, resultando em severas restrições orçamentárias.

Só que agora nós ficamos numa situação em que o orçamento ficou muito aquém. O campus universitário cresceu. Tem quatro, né? Antigamente nós tínhamos só o campus aqui da Trindade e agora temos quatro mais, Blumenau, Joinville, Araranguá e Curitiba, e o orçamento é o mesmo. Então, realmente, não tem condições. Então, é uma dificuldade. Hoje, o maior desafio é administrar uma universidade sem recursos (E7).

Corroborando com esta fala, o entrevistado 12 destaca que é um desafio constante: “escassez de recursos materiais e humanos que desde há muito vem tornando penosa a tarefa de gerir a universidade pública” (E12). Nesse contexto de escassez, a manutenção da integridade institucional é uma preocupação, exigindo que “o processo de crescimento e desenvolvimento da universidade deve ser assegurado sem a participação de interesses ilegítimos de conotações político-partidárias, ideologias e pessoais” (E5).

#### **4.4.2. A complexidade da gestão e os desafios emergentes**

A gestão universitária vai além do domínio técnico e das normas organizacionais, exigindo sensibilidade para compreender a dinâmica viva da instituição. É essencial que essa gestão não se limite apenas a cumprir tarefas burocráticas, mas que consiga identificar e responder às necessidades que surgem dos contextos sociais e culturais formados ao longo da história.

Essa postura ativa diante dos desafios foi evidenciada por um reitor que declarou: “Sempre fui movido a desafios e sempre os aceitei, pois, meus objetivos eram obter a qualificação para bem exercer os desafios que teria pela frente na docência e na capacitação científica” (E5).

Entre os desafios iniciais de gestão, os entrevistados mencionaram a necessidade de harmonizar e motivar o corpo funcional, tanto docentes quanto técnico-administrativos. Um reitor relatou o objetivo de,

conseguir colocar a universidade nos eixos. Primeiro: fazendo com que cada membro da universidade exercesse com amor e dedicação as suas funções, tanto do ponto de vista dos profissionais docentes quanto dos servidores técnico-administrativos (E3).

Este esforço visava a conscientização da responsabilidade individual, pois,

a responsabilidade do exercício do trabalho numa universidade, se você não coloca as pessoas diante das suas responsabilidades, se você não coloca diante da importância, da consciência da importância dos trabalhos que realizam, se você não está atento e não prestigiar o desempenho das suas funções [pode resultar em] pessoas desmotivadas, não sabem nem porque estão lá, ninguém está vendo mesmo (E3).

Outro desafio inicial foi a busca pela excelência integrada nas diversas funções da universidade:

um dos principais desafios foi integrar o conjunto da universidade numa política de excelência nas suas funções, atividades, fins, e de valorização dos meios que estavam sendo colocados à disposição, com a manutenção e a busca de melhores equipamentos e um conjunto das melhores condições de trabalho que, à medida do possível, a gente fazia para poder assegurar a todas as áreas da universidade (E3).

A infraestrutura representou um obstáculo significativo, com um reitor destacando o trabalho de:

recuperar e ampliar as instalações e a infraestrutura da UFSC, que eram insuficientes e estavam bastante degradadas. Na gestão foram construídos diversos prédios provisórios com madeiras cedidas pela Eletrosul, provenientes da construção de uma hidroelétrica no Rio Grande do Sul, e se deu início à construção de vários prédios novos na UFSC [...] (E4).

Além das questões físicas, os reitores também se engajaram em iniciativas de fortalecimento da identidade institucional e do compromisso social, como o objetivo de:

desenvolver ações para caracterizar a UFSC como uma Universidade Cidadã. Nessa perspectiva, foram desenvolvidas diversas atividades, entre as quais, a criação da praça da cidadania com inauguração dos bustos de David Ferreira Lima e de Henrique da Silva Fontes, fundadores da UFSC, após a aprovação da proposta pelo Conselho Universitário, construção de monumento referente aos 500 anos do descobrimento do Brasil, entre outros (E4).

Os desafios contemporâneos incluem as demandas sociais emergentes:

São temas emergentes. Políticas de ação afirmativas, políticas de equidade. Então os concursos, hoje os concursos nossos, 30% tem cotas, concursos docentes. Todos os editais da universidade têm realmente cotas estabelecidas. Então já exige também da reitoria um conhecimento um pouco mais amplo da sociedade, das novas dimensões da sociedade. Então, considerar esse conhecimento da diversidade, inclusão (E7).

A gestão financeira em um contexto de cortes orçamentários também foi um desafio significativo, exigindo a “realização de planejamento estratégico com ampla participação de gestores de diferentes níveis [...] conseguir recursos de custeio e capital, especialmente nos dois primeiros anos de mandato, período de elevada inflação” (E4).

#### 4.4.3. A Crise Orçamentária e a Relevância do Diálogo

A restrição orçamentária imposta às universidades federais emergiu como um dos maiores desafios de gestão relatados pelos pesquisados da UFSC. “O grande desafio [...] é esse. É como fazer andar esse elefante sem comida. Sem recursos. Fazer andar a Universidade sem as condições financeiras” (E8). A administração em um cenário de escassez de recursos exigiu dos reitores habilidades de negociação e priorização, por exemplo:

administrar a universidade sem recurso nenhum [...] negociar, não pagar energia elétrica, não pagar água, negociar com as empresas para não pagar, digamos assim, atrasar um ou duas parcelas dos terceirizados, dos contratos. Enfim, negociar que nós vamos priorizar as bolsas, as bolsas e o RU, que são as prioridades, não é verdade? E isso, assim, é uma dificuldade fazer essa gestão, porque quem está lá fora, quem está demandando, não entende e às vezes não acredita, e até não compreende como que pode a Universidade não ter nenhum recurso” (E7).

Nesse contexto, o diálogo com a comunidade universitária torna-se imprescindível. O entrevistado E7 ressaltou:

Não vai agradar a todos. Então precisamos conversar e explicar a situação. Então fui desenvolvendo essas habilidades de conversar com as pessoas e mostrar a realidade. Tem realmente dificuldade, não tem recurso, não tem recurso [...] temos então que fazer um esforço para conseguir recurso em Brasília (E7).

A complexidade da gestão de contratos de terceirização, muitas vezes afetada pela situação financeira das empresas contratadas, também adiciona uma camada de dificuldade, como exemplificado por E8: “Às vezes não é um problema de gestão [...] não, é um problema que a empresa está falindo. O contrato está acabando e ela não está nem aí. Não tem o que fazer. Vai ter que esperar acabar o contrato e pronto. Isso precisa ser entendido” (E8).

A dimensão do problema é corroborada por dados: “Então [...] temos uma redução de pessoal em torno de 200 técnicos administrativos, tivemos uma redução de orçamento em torno de 50%” (E7). A busca por parcerias público-privadas foi apontada como uma alternativa possível à restrição orçamentária (E2), evidenciando a proatividade dos reitores na busca por soluções.

#### **4.4.4. Enfrentamento de Demandas e Construção Institucional**

Historicamente, os reitores da UFSC também enfrentaram desafios significativos relacionados à infraestrutura e à modernização institucional. As “dificuldades orçamentárias, tanto de custeio quanto de capital” (E13) foram uma constante nos relatos dos entrevistados. A priorização de recursos escassos foi um desafio contínuo: “desafio também foi você reformar coisas que precisavam na universidade, você criar prioridades, porque quando os recursos são poucos, quem é da economia, da administração, sabe muito bem disto, que você tem que administrar pouco dinheiro, você tem que priorizar” (E2).

Nunes (2013) alerta que nos novos tempos a sala de aula poderá existir tanto de forma presencial quanto virtual, ou ainda combinar as duas, ocorrendo na instituição, em casa ou no ambiente de trabalho. A aula se transformará em uma vivência que envolve diferentes tipos de inteligência, integrando movimentos e expressões variadas, como texto e imagem, em contextos reais apoiados por tecnologias ou recursos holográficos.

Corroborando, os entrevistados da UFSC mencionaram que a modernização tecnológica e a melhoria das condições para a comunidade acadêmica também foram focos de gestão. Um reitor destacou que a “responsabilidade maior era com o acesso dos alunos aos meios de informática” (E13). Outros desafios incluíram:

a modernização da Universidade através do uso crescente das tecnologias digitais, a melhoria da segurança no campus, a criação de laboratórios multiusuários para atender a crescente demanda por grandes equipamentos para pesquisa, e a melhoria das condições para atender os estudantes como moradia, restaurante universitário, assistência estudantil, etc. (E1).

A gestão reitoral precisou equilibrar a consolidação da graduação com o crescimento da pós-graduação e as atividades de pesquisa e extensão. “Investir na consolidação da graduação e no crescimento da pós-graduação foi um grande desafio, em face da ausência de recursos de capital para investimento e as graves dificuldades para qualquer contratação de pessoal” (E13). A complexidade da gestão foi ampliada pela necessidade de equilibrar os investimentos, conforme apontado por E13: “O ensino de graduação é tão importante quanto o ensino de pós-graduação, mas a qualificação ímpar da UFSC e a sua responsabilidade geopolítica regional exigiam o seu comprometimento com a expansão da pós-graduação” (E13).

A busca por soluções criativas para o financiamento e o desenvolvimento institucional também foi ressaltado. A criação de fundos de apoio com recursos próprios e contribuições de fundações credenciadas para projetos de ensino, pesquisa e extensão (FUNGRAD, FUNPESQUISA, PRÓ-EXTENSÃO) é um exemplo (E13). Além disso, “Mesmo com as dificuldades orçamentárias presentes, a área edificada foi ampliada [...] com a construção de novos prédios para as unidades universitárias, a piscina térmica do Centro de Desportos e a conclusão do Centro de Cultura e Eventos” (E13).

A crítica à pulverização de recursos governamentais e a defesa de um sistema de prioridades de investimento na pesquisa foram levantadas por E2, que destacou a importância de:

criar prioridades e colocar mais dinheiro para que, realmente, se tivesse pesquisas mais elaboradas, mais aprofundadas [...] porque a universidade não é só pós-graduação, é graduação, tem tudo, tem pré, universidade, tem tudo, entra um bebê e sai lá um doutor, mas então foi muito investido nisso, essa preocupação de dar uma infraestrutura, construção de novos prédios na universidade, novos laboratórios, novos equipamentos” (E2).

Internamente, os reitores também lidaram com desafios como o de enfrentamento de movimentos estudantis, como descrito pelo entrevistado 11: “Recompor o tecido social foi uma primeira tarefa. Ainda em seu primeiro ano enfrentou o movimento estudantil que promoveu ocupações em alguns prédios da UFSC, com bloqueios de acesso às unidades” (E11). Apesar da magnitude dos desafios, a postura de um dos entrevistados é emblemática: “os desafios sempre eram encarados como estímulos a serem superados” (E5), indicando uma resiliência e presteza inerentes à função reitoral.

#### 4.5. MENSAGENS E ORIENTAÇÕES PARA FUTUROS REITORES

Ao final das entrevistas, os participantes foram convidados a compartilhar mensagens para futuros reitores, consolidando suas experiências e aprendizados. As orientações convergiram para a necessidade de um compromisso profundo com a instituição, uma visão abrangente do papel da universidade na sociedade e um conjunto específico de qualidades pessoais e profissionais.

A dedicação à universidade e o compromisso social emergiram como premissas fundamentais. Para um dos entrevistados, essencial é: “Ter amor pela universidade. É a primeira condição. Ele tem que fazer ou exercer esta função por amor. Segundo, tem que ter responsabilidade social” (E3). Essa responsabilidade social se traduz na consciência de que a gestão universitária deve visar o “interesse social, o interesse do conjunto da sociedade”, e não “interesses pessoais, nem o interesse de quaisquer grupos” (E3).

A amplitude da visão e a consciência do papel da universidade foram destacadas. Um reitor deve compreender que sua função vai além da gestão orçamentária e da administração de cursos, abrangendo uma dimensão global e social.

Então não é simplesmente olhar para o orçamento da universidade, para quantos cursos, quantas carreiras, é trazer esse questionamento para dentro da instituição. Um reitor tem que estar olhando se ele está formando seus alunos para a cidadania global, para a consciência planetária, para a intercultura. (E9)

Essa visão, conforme Sousa (2011, p. 99), reflete que “o formato de gestão de uma IFES é definido a partir das políticas institucionais assumidas, isto é, seu padrão de atuação é organizado conforme a missão, com as crenças e com os valores estabelecidos pelos líderes responsáveis”. Assim, o reitor imprime seu estilo na gestão, influenciado por seus valores e sua visão.

A aceitação da diversidade e o reconhecimento da pluralidade são igualmente importantes. A universidade é um espaço de múltiplos saberes e ideologias, e a liderança deve refletir essa característica.

Ele tem que ter a abertura à diversidade [...] não se firmar apenas na sua formação ou na sua inteligência ou na sua qualificação, mas abrir para a diversidade e ter respeito à diversidade e reconhecimento dos valores nas suas diferentes formas de trazer resultados para as pessoas (E3).

A atuação do reitor deve ser direcionada ao “compromisso com o cumprimento ideal da atividade fim” da instituição, evitando desvios por interesses de grupos específicos ou por “um sonho pessoal” (E3). A universidade é concebida como um “espaço plural aberto a todas as ideias, a todas as formas sociais e a todas as alternativas de futuro”, devendo o reitor “ajudar a criar novas alternativas de futuro em prol do conjunto da sociedade”, compreendendo que a direção da instituição “vem em prol do conjunto da sociedade” (E3).

Foram elencados atributos específicos considerados indispensáveis para a função reitoral, dentre os quais:

a devoção ao cargo e o respeito à sua liturgia; a dedicação e capacidade de trabalho; a compreensão de que a Universidade é constituída por pessoas, de que ela é o conjunto de professores, técnicos e alunos que a compõem, e que ao reitor liderar, motivar e unir essa comunidade para a consecução de objetivos comuns; o respeito às pessoas e às suas ideologias; a permanente disposição para ouvir e respeitar as diferenças; e a crença na educação pública (E13).

A sólida formação e a capacidade de enfrentamento de desafios também foram enfatizadas:

Ter sólida formação acadêmica, ter disposição e força de vontade para enfrentar e superar desafios, focar a atuação em atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão), ser democrático sem se deixar seduzir pelas ideias de minorias em desfavor dos interesses institucionais, administrar os recursos financeiros de forma responsável e privilegiando a formação dos alunos e dos servidores da universidade, saber dizer não quando as demandas não são prioritárias para a instituição em sua essência (atividades-fim), inibir atividades e práticas que destoam e depõem contra a imagem da Universidade como espaço de saber e conhecimento (E4).

A necessidade de “conhecer a dinâmica da universidade. Conhecer a organização que é, ou a instituição complexa que é uma universidade” (E7) foi também reiterada. A abertura institucional e a transparência foram apontadas como necessárias. Um reitor deve manter uma “universidade de portas abertas, direcionada a um futuro melhor para todos” (E3), evidenciando que a gestão não se faz “de portas fechadas”.

Um dos aspectos mais marcantes abordados por um entrevistado (E7) diz respeito à natureza do poder na universidade, que difere da hierarquia tradicional de outras organizações. Segundo ele, o reitor “tem que compreender que o que prevalece na universidade é o poder do conhecimento. Numa sala de aula quem tem mais poder é o professor, não é o reitor”.

Essa compreensão implica que o reitor deve ter a habilidade de reconhecer e valorizar o saber,

pois quando o pessoal da NASA [Administração Nacional da Aeronáutica e do Espaço] vem, quer falar com essa professora, não quer saber quem é o reitor, nem quem é o pró-reitor, quer saber que aquela professora é pesquisadora, que interessa para eles, pelo conhecimento (E7).

Desse modo, segundo o entrevistado, o reitor deve conduzir a universidade considerando que “não é do ponto de vista da hierarquia, e sim do conhecimento, da área do conhecimento que determina exatamente o poder (E7).

Segundo Castro (2013, p. 196) “nas universidades não há mais espaço para o amadorismo, assim ‘a qualificação dos profissionais atuantes na gestão, seja ela acadêmica ou administrativa, é necessária e obrigatória’”. Essa qualificação, conforme a perspectiva de E7, abrange um vasto campo:

conhecimento de legislação, ele precisa ter um conhecimento de legislação, ter esse conhecimento também, ele precisa ter um conhecimento também acadêmico, acadêmico do ponto de vista da gestão acadêmica também, conhecer os sistemas do Ministério da Educação, CAPES [...] LDB, conhecer essa legislação básica, a Constituição que trata da educação superior, então ter esse conhecimento também legal, digamos assim, e conhecer também e ter essa competência de diálogo também com a sociedade. Então, ele precisa ter esse conhecimento da gestão, do conhecimento administrativo, esse conhecimento político, esse conhecimento social, esse conhecimento da academia e esse conhecimento mais da dimensão humana e lidar com as pessoas. Então, aí ele consegue sobreviver na universidade, porque a universidade, ela não é para amadores. (E7)

Diante da complexidade e dos múltiplos desafios enfrentados, os pesquisados da UFSC compartilham perspectivas e orientações que podem ser valiosas para futuros líderes. Marcelino (2023) argumenta que:

reitorear em períodos de mudança de era e já não mais numa era de mudanças requer novas competências humanas e profissionais, menos focadas em apenas entregar mais um ciclo de gestão e mais comprometidas com o fazer universidade na sua essência e complexidade (Marcelino, 2023, p.20).

Essa visão alinha-se com as reflexões dos entrevistados a seguir. A transparência e a comunicação efetiva são competências primordiais. A necessidade de “conversar e explicar a situação” em momentos de crise orçamentária (E7) afirmam que o diálogo aberto e a capacidade de “mostrar a realidade” (E7) são fundamentais para manter a confiança da comunidade, mesmo em face de decisões impopulares. A presença constante e o engajamento direto com os diversos setores da universidade também são recomendados:

um reitor... não pode ver a universidade pelos ouvidos. O que significa? Você não pode ficar no seu gabinete como reitor vendo a universidade pelo que estão lhe falando. E ele era um reitor do campus. Era um reitor que vivia a universidade, que caminhava, que saía, que conversava com todo mundo, que ouvia os problemas da comunidade universitária (E9).

A capacidade de acolhimento e a autenticidade na liderança são aspectos de um líder “aceito naturalmente” (E9), na percepção do entrevistado o reitor ideal é aquele que “transita entre reitores, entre autoridades do mais alto nível, mas ao mesmo tempo se orgulha de ser chamado pelo nome próprio por todo mundo” (E9), demonstrando senso de humanidade e acessibilidade. A liderança deve ser estratégica, com “visão sistêmica, a visão estratégica, saber onde quer chegar, esse poder de conduzir equipes, esse poder de ter uma fala engajadora, uma fala convincente e que é o perfil ideal” (E9). O aspecto humanista da liderança foi também sublinhado, com um reitor que se preocupava com a assistência a estudantes em situação de vulnerabilidade (E9).

Atributos individuais como “experiência acadêmica, liderança, autoridade e vontade de trabalhar. Características individuais tais como saber ouvir, determinação e sobriedade” (E1) são considerados igualmente importantes para a gestão de uma instituição complexa. O respeito, a devoção ao cargo, a dedicação ao trabalho, o respeito às pessoas e suas ideologias, a disposição para ouvir e a crença na educação pública são valores fundamentais para a conduta reitoral (E13). A proatividade e o envolvimento intenso nas atividades-fim da UFSC (E4) também constituem uma orientação relevante. A acessibilidade do gabinete, com “portas abertas” (E3), simboliza a disposição para o diálogo e a proximidade com a comunidade.

Para além da gestão interna, a busca por parcerias e recursos externos é vista como uma responsabilidade do reitor, especialmente em tempos de restrição orçamentária.

A universidade tem que ter esse papel, desde que o professor cumpra o seu papel na universidade, ele tem que buscar recursos para a universidade, parcerias para a universidade. Como alternativa para a restrição orçamentária e para potencializar o desenvolvimento[...] (E2)

O entrevistado 11 sintetiza a postura recomendada para a complexa função reitoral, indicando que o Reitor deve ter a capacidade de:

Mostrar-se disponível para ouvir, livre de pré-conceitos e oferecer alternativas são competências necessárias à liderança em uma instituição universitária. E buscar a tranquilidade em meio a conflitos, evitando decisões apaixonadas e viscerais, permitindo a reflexão às certezas (E11).

Para concluir esta análise, duas falas sintetizam a complexidade e a profundidade das orientações oferecidas. A primeira ressalta a responsabilidade de preservar a universalidade institucional:

Alguns aspectos podem ser subjetivos conceitualmente, mas, o primeiro deles é a responsabilidade em preservar a universalidade do ser institucional. Isto porque, nenhuma Universidade pode ser gerida, dominada, definida por uma só teoria ou escola de pensamento. Assim, ele [...] admitiu que os integrantes de sua equipe portavam conhecimentos e práticas diversas e que, nenhuma tinha precedência sobre a outra, porque todas são importantes. (E6)

A segunda fala destaca a conduta ética, a resiliência e a firmeza na defesa da instituição:

Além disso, defender a UFSC de qualquer ameaça interna ou externa, por menor que seja, valorizar seu corpo docente e administrativo, ter conduta diária de ouvir, dialogar, ser respeitoso, atuar com muito senso ético, responsável e humildade, mas, ao mesmo tempo, ser intransigente e decidido em atuar com rigor quando situações anômalas se apresentam motivadas por desobediência a decisões de órgão Colegiado Superior e, ou, por danos causados à Universidade. (E5)

Essas mensagens e orientações evidenciam a percepção dos pesquisados sobre a pluralidade do cargo de reitor, que exige não apenas competências gerenciais e acadêmicas, mas também um forte senso ético, político e humano, enraizado no compromisso com a universidade como um bem público e social.

## 4.6. COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente subseção dedica-se à análise aprofundada da trajetória acadêmica e profissional, das competências mobilizadas e dos desafios enfrentados pelos reitores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Baseando-se nas narrativas dos próprios reitores e de pessoas próximas a eles, o objetivo é traçar um perfil abrangente que contribua para a compreensão da liderança universitária no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

### 4.6.1. Descrição da trajetória acadêmica e profissional dos reitores

A análise da trajetória acadêmica e profissional dos reitores da UFSC revela um percurso que, embora singular em cada caso, apresenta padrões e convergências. O processo de ascensão à reitoria se inicia na docência, em consonância com a observação de Dewes e Bolzan (2018) de que os gestores universitários são, primariamente, professores. A atuação gerencial, amparada pelo Decreto nº 94.664/1987 (Brasil, 1987), configura-se como uma extensão das atividades do docente, temporária e complementar ao ensino, pesquisa e extensão.

Foi constatado que a inclinação para a gestão pode manifestar-se precocemente, inclusive com o ingresso na UFSC em tenra idade e a imersão na administração universitária (E8). Alguns entrevistados relataram envolvimento em instâncias representativas estudantis durante a graduação, como a presidência de centro acadêmico (E3) ou a participação ativa em movimentos estudantis e em defesa da democracia (E11). Essa participação precoce, conforme E11, fortalecia a “capacidade de ouvir” e construía uma “trajetória que continha os traços que levou, depois, para as funções de gestão na Universidade: Chefia do Departamento, Coordenação de Curso e Direção”.

Na mesma direção, alinhada com a descrição de Moraes (2008) a progressão de carreira dos reitores da UFSC, se deu por meio da ocupação sequencial de cargos em diversos níveis hierárquicos, desde o curso, departamento ou centro, até funções de assessoria e pró-reitoria.

A experiência como pró-reitor, em períodos de expansão, conferiu visibilidade e qualificação para o cargo reitoral (E1). A variedade de percursos também incluiu assumir posições por contingência ou por competência reconhecida (E10; E2). O conhecimento da instituição e de seus processos administrativos, jurídicos e políticos foi unanimemente considerado fundamental (E4; E13). A trajetória dos dois reitores que iniciaram como servidores técnico-administrativos e posteriormente tornaram-se professor e reitor (E13), exemplifica a importância do conhecimento prático da estrutura e da cultura universitária.

#### **4.6.2. Competências e seu desenvolvimento na atuação dos Reitores**

As competências dos reitores da UFSC, definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (Rabaglio, 2001), são mobilizadas de diversas formas. Marcelino (2023, p. 35) questiona a existência de competências pré-requisitos, mas os dados indicam um conjunto de atributos recorrentes e processos de desenvolvimento que contribuem para o perfil do reitor.

As narrativas indicam que as competências são uma amálgama de traços inatos e qualidades adquiridas. “Acredito que as pessoas possuem traços de personalidade inatos e adquiridos. Com a vida, ganhamos experiência e desenvolvemos capacidades que acentuam nossas inclinações. Acertamos, erramos, aprendemos” (E12). A formação acadêmica em áreas específicas, como o Direito, foi citada como promotora de habilidades de negociação e escuta (E3; E14). Experiências em administração pública e o conhecimento aprofundado da estrutura do ensino superior e da própria UFSC também foram destacados (E1; E13).

Há uma percepção mista sobre a necessidade de formação específica para reitores. Embora existam na UFSC cursos e programas de gestão universitária, como a Escola de Gestores (E8; E7), e cursos de pós-graduação em administração (PPGADM) e mestrado em Administração Universitária (PPGAU) que abordam a temática (E7), muitos entrevistados ainda consideram que a formação para o cargo ocorre principalmente de forma experiencial e por autodesenvolvimento, ao invés de treinamentos formais específicos.

Alguns argumentam que a liderança é um atributo “nato” (E9), enquanto outros enfatizam que: “Nenhum profissional se torna Reitor sem formação de diferentes modos, por cursos, por convivência e observação” (E6). Essa constatação converge com a lacuna na formação gerencial e pedagógica do professor-gestor apontada por Barbosa e Mendonça (2014), que frequentemente adquirem competências pelo método da tentativa e erro (Campos, 2007).

#### **4.6.3. Os desafios da gestão reitoral na UFSC**

A gestão universitária na UFSC é marcada por desafios complexos e amplos, que exigem dos reitores não apenas competências gerenciais tradicionais, mas uma capacidade adaptativa e uma visão holística. Conforme Campos (2007, p. 4), as IFES são “alvo de críticas sobre seus reais objetivos, rigidez de sua estrutura burocrática e ineficiência no uso de recursos escassos”, recaindo a responsabilidade sobre seus gestores.

Os momentos de crise são um dos principais desafios enfrentados na gestão. O reitor demonstrou “sabedoria e tranquilidade” na gestão da pandemia de covid-19, tomando “de forma pioneira” decisões para a “preservação de vidas e respeito absoluto à Ciência” (E14), evidenciando a necessidade de liderança neste tipo de cenário.

A expansão e interiorização da UFSC, impulsionada por programas como o REUNI, gerou um aumento significativo de cursos e vagas (E1), porém não foi acompanhada pelo crescimento proporcional do orçamento, resultando em severas restrições financeiras” (E7). Defender a instituição de “interesses ilegítimos de conotações político-partidárias, ideologias e pessoais” (E5) foi apontado, bem como a consciência de que a “escassez de recursos materiais e humanos” (E12) impõe a busca por criatividade e inovação na gestão (E4).

Os reitores enfrentam também a complexidade de gerir uma comunidade heterogênea, com demandas sociais emergentes, como as políticas de ações afirmativas e inclusão (E7). A infraestrutura e a modernização institucional, a consolidação da graduação e o crescimento da pós-graduação, e a busca por recursos externos, são desafios constantes (E1; E2; E4; E13). A recomposição do tecido social após períodos de tensão e a negociação com diferentes movimentos internos (E11) também requerem habilidades específicas. Apesar das dificuldades, a postura de considerar “os desafios sempre eram encarados como estímulos a serem superados” (E5) reflete uma resiliência fundamental.

#### **4.6.4. O perfil do Reitor da UFSC: síntese e orientações para o futuro**

As mensagens deixadas pelas pessoas próximas, ex-reitores e atual reitor para os futuros reitores convergem para a importância do compromisso e da responsabilidade social. O Quadro 12 resume as principais orientações.

Quadro 12 - Mensagens-chave para futuros Reitores da UFSC

| TEMA DA MENSAGEM                        | ORIENTAÇÃO PARA FUTUROS REITORES                                                                                                                              | EVIDÊNCIA DOS ENTREVISTADOS (EXEMPLOS)                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amor e Dedicção à Instituição           | Exercer a função com profundo amor pela universidade, entendendo-a como um bem público e social.                                                              | "Tem que ter amor pela universidade. É a primeira condição." (E3);<br>"a pessoa tem que amar a universidade [...]<br>Se tu não tiver esse cuidado com a universidade, esse amor por esse lugar [...]<br>qualquer competência que tu tenha não vai significar muito." (E8) |
| Responsabilidade Social e Visão Ampla   | A atuação deve visar o interesse social e o bem-estar do conjunto da sociedade, promovendo a cidadania global e a intercultura.                               | "ele não está lá para atender nem o interesse pessoal, nem o interesse de quaisquer grupos, mas, em primeiro plano, é o interesse social" (E3);<br>"formando seus alunos para a cidadania global, para a consciência planetária, para a intercultura" (E9).               |
| Escuta Ativa e Diálogo com a Comunidade | Ouvir a comunidade universitária e a sociedade, buscando compreender suas demandas e a dinâmica da universidade para resolver problemas e formular políticas. | "Fundamental para os futuros reitores é exatamente ouvir mais a comunidade universitária e a sociedade. Porque a sociedade é sábia [...]" (E7).                                                                                                                           |
| Proatividade e Inovação na Gestão       | Diante da escassez de recursos, é necessário ser proativo, ter ousadia, criatividade e inovação, evitando a inércia e a burocracia.                           | "o problema não é a falta de dinheiro, mas o que se faz com ele. [...] é necessário criatividade e inovação na gestão. Em síntese, o Reitor deve ser proativo e ter ousadia, não ser apenas um burocrata de plantão." (E4).                                               |
| Integridade e Ética na Condução         | Manter uma conduta ética, responsável e de humildade, defendendo a universidade e motivando a comunidade por meio do exemplo.                                 | "dedicação, trabalho e comportamento ético, e pela disposição permanente para o diálogo e respeito às pessoas e às suas ideologias." (E13);<br>"defender a UFSC de qualquer ameaça interna ou externa" (E5).                                                              |
| Reconhecimento do Poder do Conhecimento | Compreender que o poder na universidade reside no conhecimento e não na hierarquia, valorizando a produção intelectual e a diversidade de saberes.            | "tem que compreender que o que prevalece na universidade é o poder do conhecimento. Numa sala de aula quem tem mais poder é o professor, não é o reitor." (E7).                                                                                                           |
| Foco nas Atividades-Fim                 | Concentrar a gestão nas atividades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, garantindo a excelência acadêmica.                                              | "focar a atuação em atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão)." (E4).                                                                                                                                                                                                  |

Fonte: elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

As mensagens reforçam a complexidade da gestão universitária, que exige um líder com capacidade de ir além das funções administrativas, envolvendo-se com as demandas sociais e culturais, e promovendo uma educação que contemple a cidadania global e a equidade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 4 - Educação de Qualidade (UNESCO, 2016). Essa perspectiva de uma educação transfronteiriça e multicultural é destacada por Marcelino (2023), que aponta para a necessidade de o reitor estar sintonizado com as tendências globais e a importância da internacionalização.

A dedicação à universidade foi ressaltada como fundamental, pois o “amor pela universidade” (E8) é percebido como o catalisador que impulsiona o gestor a utilizar suas competências em prol da instituição, evitando o uso do cargo para vaidade pessoal ou para alavancar outras ambições políticas (E2; E8). A gestão universitária é vista como um processo coletivo, que exige do reitor “liderar, motivar e unir a comunidade universitária para o crescimento e aperfeiçoamento da Universidade” (E13), reconhecendo que a competência assume caráter coletivo (Paiva *et al.*, 2014).

Por fim, conclui-se nesta tese que, o perfil do reitor da UFSC que emerge das narrativas é o de um profissional com uma trajetória de engajamento e experiência diversificada, munido de um conjunto robusto de competências - tanto técnicas quanto comportamentais - e profundamente comprometido com os valores e a missão da universidade pública.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese abordou uma lacuna teórica claramente identificada: a ausência de conhecimento aprofundado sobre a trajetória e o desenvolvimento de competências dos reitores de Universidades Federais Brasileiras. Apesar da importância estratégica da gestão universitária, especialmente em IFES, a literatura carece de estudos que detalham como esses profissionais se formam e quais competências são efetivamente mobilizadas para o cargo reitoral.

Esta pesquisa transcende a identificação de competências ao investigar como foram desenvolvidas - se inatas, adquiridas formalmente ou resultantes de experiências informais. A análise da intersecção entre história de vida, valores familiares, experiência acadêmica e atuação profissional oferece contribuição significativa para a gestão no contexto universitário. A metodologia qualitativa, exploratória e descritiva, com entrevistas narrativas e análise documental (Currículo Lattes), conferiu o rigor necessário. Além disso, a triangulação de dados de ex-reitores, atual reitor e pessoas próximas permitiu a construção de significado rico e validado, capturando a complexidade das trajetórias individuais e coletivas.

Ao focar na realidade das Universidades Federais Brasileiras, com suas características singulares (financiamento público, expansão e interiorização, dinâmica político-acadêmica, demandas sociais), e abordar a UFSC como estudo de caso, a pesquisa oferece revelações que podem informar estudos comparativos e teorização sobre liderança em outras IFES.

Para o objetivo de conhecer as trajetórias acadêmicas e profissionais dos reitores, a pesquisa revelou que as trajetórias dos reitores da UFSC são predominantemente marcadas por um engajamento precoce na vida universitária, muitas vezes desde a graduação com participação em movimentos estudantis e órgãos colegiados. A progressão na carreira é gradual e linear, iniciando na docência e ascendendo por cargos de gestão intermediários (chefia de departamento, coordenação de curso, pró-reitoria), culminando no reconhecimento da experiência administrativa acumulada e do profundo conhecimento da instituição. A maioria dos reitores possui formação superior obtida na própria UFSC, indicando uma forte conexão institucional.

Já sobre o objetivo de mapear as competências mobilizadas pelos reitores no exercício da função, considerando competências técnicas, comportamentais e

estratégicas, estas foram categorizadas em quatro dimensões principais. Na dimensão comportamental e interpessoal, destacam-se a capacidade de diálogo, escuta ativa, liderança empática, humildade e uma visão comunitária. Na dimensão gerencial e estratégica, sobressaem a visão de futuro, planejamento, capacidade de negociação, resolução de problemas e gestão de recursos escassos. As competências acadêmicas e técnicas incluem conhecimento aprofundado da estrutura e funcionamento da UFSC, formação científica e compreensão da tríplice vocação universitária. Por fim, na dimensão política, destaca-se o trânsito e a articulação entre os diferentes segmentos internos e externos, bem como a defesa da universidade pública.

Quanto a analisar os processos de desenvolvimento das competências ao longo das trajetórias profissionais, demonstrou-se que as competências dos reitores não são meramente inatas, mas resultam de um processo contínuo. Fatores como a experiência profissional e a gestão em diversos cargos intermediários (aprendizagem na prática), a formação acadêmica formal (com destaque para áreas que promovem negociação e análise), o autodesenvolvimento, a convivência com pares e pesquisadores, a educação familiar com valores éticos, e o engajamento político-institucional precoce contribuíram para a construção e o aprimoramento dessas competências.

A pesquisa apontou que o desenvolvimento das competências não aconteceu por formação na maioria dos casos, e entre os entrevistados não há um consenso sobre a importância dos cursos de capacitação. Isso talvez ocorra porque os cursos de capacitação existentes, nos modelos tradicionais, parecem não atender a essa demanda específica que é a complexidade do papel do reitor atualmente.

Como sugestão de trabalhos futuros indica-se a realização de estudos sobre programas de capacitação com estratégias focadas no compartilhamento de experiências que pudessem trazer uma metodologia que se aproximasse mais dessa necessidade, como exemplo a da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL). PBL é uma metodologia de ensino-aprendizagem “caracterizada pelo uso de problemas da vida real para estimular o desenvolvimento do pensamento crítico e das habilidades de solução de problemas e a aquisição de conceitos fundamentais da área de conhecimento em questão” (Ribeiro, 2022, p. 47).

Em relação aos desafios enfrentados, os reitores da UFSC passaram pelos mais complexos e variados. A pandemia de covid-19 emergiu como uma crise sem precedentes, exigindo decisões rápidas e baseadas em ciência. Recorrentemente, as restrições orçamentárias e a escassez de recursos materiais e humanos foram apontadas como o maior desafio, agravadas pela expansão institucional não acompanhada de financiamento proporcional. Adicionalmente, a complexidade da gestão de uma comunidade heterogênea, as demandas sociais emergentes (como políticas afirmativas), a infraestrutura e a modernização institucional, além de tensões internas e burocráticas, representaram obstáculos contínuos.

Ao examinar convergências e divergências nas trajetórias e competências dos reitores, identificaram-se padrões recorrentes e particularidades contextuais, as convergências predominantes nas trajetórias incluíram a formação majoritária na própria UFSC, o engajamento precoce na vida universitária e uma progressão hierárquica por cargos de gestão intermediários.

Em termos de competências, houve convergência na valorização do diálogo, visão estratégica, conhecimento institucional, capacidade de negociação e compromisso com a universidade pública. As principais divergências situam-se na motivação para assumir o cargo (desejo explícito vs. contingência) e na percepção sobre a necessidade de formação gerencial específica. Apesar das particularidades individuais, o padrão recorrente é o de um docente que, ao longo de uma carreira de envolvimento institucional, desenvolve um perfil de liderança plural, apto a gerir a complexidade universitária.

Assim, a partir da análise das trajetórias, competências e desafios, é possível delinear um perfil do reitor da UFSC e extrair mensagens-chave para futuros líderes.

O perfil do reitor da UFSC emerge como o de um líder com profundo amor e dedicação à universidade, que compreende a instituição como um bem público e social (E3; E2; E8). Sua trajetória frequentemente é marcada por engajamento precoce na vida universitária e uma progressão gradual por cargos de gestão intermediários, que lhe conferem uma vasta experiência administrativa e um conhecimento intrínseco da UFSC. Este líder demonstra uma visão holística, capaz de transcender as questões administrativas e acadêmicas para englobar as dimensões política, social e humana da universidade (E7).

As competências incluem uma liderança inspiradora, empática e com forte capacidade de diálogo e escuta ativa, imprescindível para lidar com a pluralidade da comunidade universitária (E11; E12). É um gestor com visão estratégica e habilidade de negociação, apto a enfrentar a escassez de recursos com criatividade e inovação (E1; E4; E8). Possui um sólido conhecimento acadêmico e institucional, incluindo a legislação e a dinâmica interna (E7), e defende a universidade com rigor ético e responsabilidade (E5). Acima de tudo, compreende que o poder na universidade reside no conhecimento, e não apenas na hierarquia (E7).

Além dos resultados teóricos, esses resultados têm implicações práticas, para a gestão de pessoas, pois subsidiam políticas de desenvolvimento de lideranças, programas de mentoria e capacitação para gestores universitários; para a governança universitária ao oferecer subsídios para planejamento estratégico e sucessão de lideranças, contribuindo para a profissionalização da gestão; e para a sociedade ao fortalecer o debate sobre educação superior e seu impacto social.

Esta tese delinea o perfil de carreira e o conjunto de competências necessárias ao exercício da reitoria em uma universidade federal, evidenciando que a formação desses líderes constitui um processo contínuo, marcado pelo engajamento precoce na vida universitária, pela progressão gradual em cargos intermediários e pela vivência de experiências institucionais diversificadas, que lhes conferem ampla experiência administrativa e conhecimento intrínseco da instituição. Tal trajetória articula valores pessoais, compreensão aprofundada da complexidade política e social do ambiente universitário e uma visão holística da gestão, que transcende as dimensões estritamente administrativas para abarcar aspectos políticos, sociais e humanos, oferecendo, assim, subsídios relevantes para o aprimoramento da gestão universitária no Brasil.

Cabe destacar que o presente estudo não possui caráter normativo ou prescritivo, não se propondo a estabelecer modelos ideais, perfis desejáveis ou recomendações universais para o exercício da reitoria nas Instituições Federais de Ensino Superior. O objetivo central da pesquisa foi compreender e analisar as trajetórias e as competências mobilizadas pelos reitores no contexto específico investigado, a partir de uma abordagem empírica e interpretativa.

Embora os resultados possam suscitar reflexões de natureza normativa, aprofundar esse debate não constituiu objetivo do trabalho, sendo indicado como agenda para estudos futuros, examinar de maneira mais aprofundada as implicações

práticas e institucionais dos achados, bem como suas possíveis aplicações em diferentes contextos universitários.

## RECONHECIMENTO E HOMENAGEM

Esta tese homenageia todos os Reitores que se dedicaram à UFSC, incluindo os predecessores ao período pesquisado: João David Ferreira Lima (1961-1972), Roberto Mündel de Lacerda (1972-1976), Caspar Erich Stemmer (1976-1980) e Ernani Bayer (1980-1984). Aos reitores do período pesquisado, que me permitiram conhecer suas trajetórias através de suas narrativas, registro aqui o meu respeito, reconhecimento e gratidão.

Os reitores que tive a oportunidade de entrevistar, manifestaram gratidão por serem procurados para terem suas histórias ouvidas, especialmente os que deixaram o cargo há mais tempo, demonstrando emoção e orgulho ao revisitar suas gestões e reviver memórias, como exemplificado por E7: "É com muita alegria que você me proporciona profunda reflexão e encontro de documentos sobre minha formação e passado acadêmico".

As contribuições dos reitores pesquisados são apresentadas ao longo do texto de forma anônima, todos com inquestionável trabalho e dedicação à UFSC destaco aqui os três reitores do período estudado que faleceram, e o professor Ubaldo recebe destaque aqui como representante dos demais.

Durante a escrita do projeto de qualificação desta tese, perdemos o professor Lúcio José Botelho, que faleceu em 04 de outubro de 2024, nesse caso ouvimos pessoas próximas para falar sobre o Reitor professor Lúcio, sua trajetória e competências. Ele foi vice-reitor por dois mandatos (1996 a 2004) e reitor no mandato seguinte (2004-2008), ou seja, esteve 12 anos à frente da Reitoria da UFSC.

Após a defesa do projeto de qualificação, tivemos a perda do prof Rodolfo Joaquim Pinto da Luz em 03 de julho de 2025, e este foi possível entrevistar, com autorização da esposa e com a ajuda de uma pessoa próxima que esteve com ele, mesmo quando ele estava internado em tratamento de saúde. Professor Rodolfo foi reitor em três gestões (1984-1988, 1996-2000 e 2000-2004), sendo que na 1ª gestão ele estava com 36 anos, era uma liderança jovem com uma proposta de expansão e consolidação do crescimento da Universidade numa visão geopolítica estadual, regional e nacional. A pessoa próxima que o entrevistou, deixou inclusive um depoimento de como foi o processo de relembrar com o professor Rodolfo as suas três gestões, que foi incluído como Anexo B ao final desta tese.

Em 02/10/2017 aconteceu o trágico falecimento do então Reitor professor Luiz Carlos Cancellier de Olivo, para contemplarmos sua experiência contamos com a narrativa de duas pessoas próximas que o acompanharam antes e durante a gestão interrompida dele. Destaco a atuação do Professor Ubaldo Cesar Balthazar, que após 40 anos na universidade e podendo estar aposentado, dispôs-se a retomar a gestão brutalmente interrompida do professor Cancellier, assumindo a universidade com muita serenidade em momento de muita dor e comoção.

O Professor Ubaldo assumiu como Reitor Pró-tempore de outubro de 2017 a julho de 2018, e na sequência, na eleição de 2018, foi eleito para um mandato de quatro anos quando precisou enfrentar a pandemia de covid-19, considerado um dos maiores desafios em todas as esferas da vida, ele precisou decidir por manter a universidade fechada, priorizando as atividades essenciais em funcionamento e com um novo modelo de ensino e trabalho remoto para proteger a vida de seus estudantes, STAEs e docentes. As atividades totalmente presenciais retornaram 24 meses após o início da pandemia.

Como servidora desta Universidade desde 1998, sinto profundo orgulho em integrar seu corpo funcional e nutro sincera admiração por cada um dos gestores que a conduziram até aqui (imagens 9 a 17), cuja atuação também me inspirou a oferecer esta tese como um gesto de reconhecimento à Universidade Federal de Santa Catarina, esta instituição de elevada responsabilidade social, cuja contribuição perpassa todas as fases do desenvolvimento humano: desde os bebês acolhidos no Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), passando pelas crianças e adolescentes do Colégio de Aplicação, pelos jovens e adultos da graduação e da pós-graduação, pela comunidade atendida por meio dos projetos de extensão, até alcançar os idosos vinculados ao Núcleo de Estudos da Terceira Idade (NETI).

Figura 10 - Reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz  
(1984-1988, 1996-2000 e 2000-2004)



Figura 9 - Reitor Bruno Rodolfo Schlemper Junior (1988-1992)



Figura 10 - Reitor Antônio Diomário de Queiroz (1992-1996)



Figura 11 - Reitor Lúcio José Botelho (2004-2008)



Figura 12 - Reitor Álvaro Toubes Prata (2008-2012)



Figura 13 - Reitora Roselane Neckel (2012-2016)



Figura 14 - Reitor Luiz Carlos Cancellier de Olivo (2016-2017)



Figura 15 - Reitor Ubaldo Cesar Balthazar (Out/17-Jul/18 e 2018-2022)



Figura 16 - Reitor Irineu Manoel de Souza (2022-2026)



## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Antônio de Pádua. **Gestão de pessoas por competências e educação corporativa: uma abordagem integrada**. Curitiba: CRV, 2016.

ARNTSEN, Eystein. The Changing Role of Deans in Higher Education – From Leader to Manager. **Universal Journal of Educational Research**, v. 4, n. 9, p. 2068–2075, 2016. DOI: 10.13189/ujer.2016.040918.

AZIZ, Shahnaz; MULLINS, Morell E.; BALZER, William K.; GRAUER, Eyal; BURNFIELD, Jennifer L.; LODATO, Michael A.; COHEN-POWLESS, Melissa A. C. Understanding the training needs of department chairs. **Studies in Higher Education**, v. 30, 2005.

BARBOSA, Milka Alves Correia; DE MENDONÇA, José Ricardo Costa. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 131–154, 2014.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MATOS, Fátima Regina Ney; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; PAIVA, Kely César Martins de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. O papel de gestor: percepções de professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 25, n. 13, 2017.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136199>. Acesso em: 18 abr. 2025.

BARTHES, Roland. **The Semiotic Challenge**. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

BAUER, Martin W.; JOVCHELOVITCH, Sandra. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENNIS, Warren G. **Managing People Is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership**. Tucson, AZ: Executive Excellence Publishing, 1999.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. A gestão de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58–69, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/xfZgpLZQ6nhvYqvXpGhh6Dt/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 fev. 2025.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BORTOLINI, Maristela Helena Zimmer; SILVA, Parley Lopes Bernini da; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques; NUNES, Rogério da Silva. Reitor-educador ou reitor-administrador? Estudo dos reitores da Universidade Federal de Santa Catarina. In: **Anais do XXIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Montevideu,

2024. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/261279/2024106.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 22 nov. 2025.

BOYATZIS, Richard Edward. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL. Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior. 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: 12 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 6.264, de 22 de novembro de 2007. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2007. Disponível em: [https://legislacao.presidencia.gov.br/ficha/?/legisla/legislacao.nsf/Viwer\\_Identificacao/DEC%206.264-2007&OpenDocument](https://legislacao.presidencia.gov.br/ficha/?/legisla/legislacao.nsf/Viwer_Identificacao/DEC%206.264-2007&OpenDocument) . Acesso em: 7 jun. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília, 28 ago. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm) . Acesso em: 12 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 9, de 29 de setembro de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências. Brasília, DF: MEC/CNE, 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09_04.pdf) . Acesso em: 14 nov. 2025.

CABRAL, Thiago Luiz de Oliveira; POLEZA, Lucas Eduardo de Souza; BORTOLINI, Maristela Helena Zimmer; SILVA, Fernanda Cristina da; MELO, Pedro Antônio de. O perfil dos reitores das universidades brasileiras. **Revista Gestão Universitária**, v. 15, p. 1–22, 2021. Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos-cientificos/o-perfil-dos-reitores-das-universidades-brasileiras> . Acesso em: 10 out. 2023.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARROLL, John B.; WOLVERTON, Mimi. Who becomes a chair? In: GMELCH, Walter; SCHUH, John H. (org.). **The life cycle of a department chair**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

CASTRO, Daniela Cristina da Silveira. **Gestão universitária: desafios e competências na administração acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2013.

CASTRO, Diego; TOMÀS, Marina. Development of manager academics at institutions of higher education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, v. 65, n. 3, p. 290–307, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIARELLO, Ivo Silveira. A Universidade e seu papel no desenvolvimento regional. **Revista Extensão em Foco**, v. 3, n. 1, p. 240–257, 2015.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ NETO, Otávio. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

DEWES, Andiara. **Gestão universitária: departamentos didáticos e contextos emergentes da educação superior pública**. 2017. Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria.

DEWES, Andiara; BOLZAN, Doris Pires Vargas. Gestão universitária a partir da narrativa de professores gestores. **Regae – Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 7, n. 15, p. 39–53, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das Universidades Federais em Minas Gerais**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 648–667, 2011.

ÉSTHER, Angelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183–196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. London: Sage, 1998.

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

GIRARDI, Dante Marciano; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; TOSTA, Humberto Tonani; GIRARDI, Júlia de Freitas; GIRARDI, André de Freitas. Considerações sobre

a importância da aplicação da teoria dos sistemas. In: **Anais do X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Mar del Plata, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf> . Acesso em: 9 maio 2023.

HATCH, James Amos; WISNEWSKI, Richard (org.). **Life history and narrative**. London: Falmer Press, 1995.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2021**. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior> . Acesso em: 2 jun. 2023.

KNAPPE, Guilherme Eduardo Lucas. **Ser reitor na Unesp: a natureza do trabalho gerencial na universidade pública**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/236070> . Acesso em: 13 jan. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LE BOTERF, Guy. **Construire les compétences individuelles et collectives**. 7. ed. Paris: Eyrolles, 2015.

LOPES, Marileia Gastaldi Machado. **O papel do reitor em universidades comunitárias**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MACHADO, Ana Cristina Pinheiro. **Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019.

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **Magnífico reitor magnífico**. Maringá: Viseu, 2023.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; PAIVA, Kely César Martins de; PADILHA, Maria Auxiliadora; BARBOSA, Milka Alves Correia. Competências profissionais de professores do ensino superior no Brasil. In: **Anais da II Conferência FORGES**. Macau, 2012.

MEYER JUNIOR, Victor. A prática da administração universitária. **Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12–26, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **O trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, Lúcia. **A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras**. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

OLIVEIRA, Luiz Pedro. **Pró-reitores do IFES: percursos formativos e competências gerenciais**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/8723>. Acesso em: 22 nov. 2024.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de competências e a profissão docente**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões. **Revista de Administração Contemporânea**, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bTXxrtbbjfBxMJPt6H3qzb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 maio 2025.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2001.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina; MEYER JUNIOR, Victor. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 2, p. 43–57, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rgplp/article/view/78224>. Acesso em: 12 fev. 2025.

RIESMAN, Catherine Kohler. **Narrative analysis**. Newbury Park: Sage, 1993.

RODRIGUES, Rodrigo Ferreira; SILVA, Rodrigo Oliveira da. A utilização do estudo de caso na pesquisa qualitativa. **Revista da FAE**, v. 28, 2025. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/854>. Acesso em: 7 dez. 2025.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (org.). **Saberes e competências**. Campinas: Papirus, 1997.

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

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2009.

SCHLICKMANN, Raphael. **Gestão universitária: um estudo sobre o processo de administração**. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SHANGHAI RANKING. **Academic Ranking of World Universities – ARWU 2025**. Disponível em: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025> . Acesso em: 12 dez. 2025.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Tornar-se gestor: a experiência vivida pelo professor universitário. In: **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 4., Brasília, 2013.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos. In: **Anais do EnANPAD**. Atibaia, 2003.

SOETHE, Joseane da Silva; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; LOPES, Maurício Capobianco. Percepção de liderança. In: **Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Mar del Plata, 2015.

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.

SOUZA, Janice Aparecida Janissek de; SANTOS, Elder Carlos dos; LOBO, Angelo Souza; MELO, Leonardo Cardoso de; SOARES, Andreia Cerqueira. Concepções de universidade no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 4, p. 216–233, 2013.

TIGELLAR, Dineke E. H.; DOLMANS, Diana H. J. M.; WOLFHAGEN, Ineke H. A. P.; VAN DER VLEUTEN, Cees P. M. The development and validation of a framework for teaching competencies. **Higher Education**, v. 48, p. 253–268, 2004.

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.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais**. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; LOPEZ DALMAU, Marcos Baptista; TECCHIO, Edivandro Luiz; GIRARDI, Dante Marciano; TOSTA, Humberto Tonani. Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da UFFS. In: **Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. 2014.

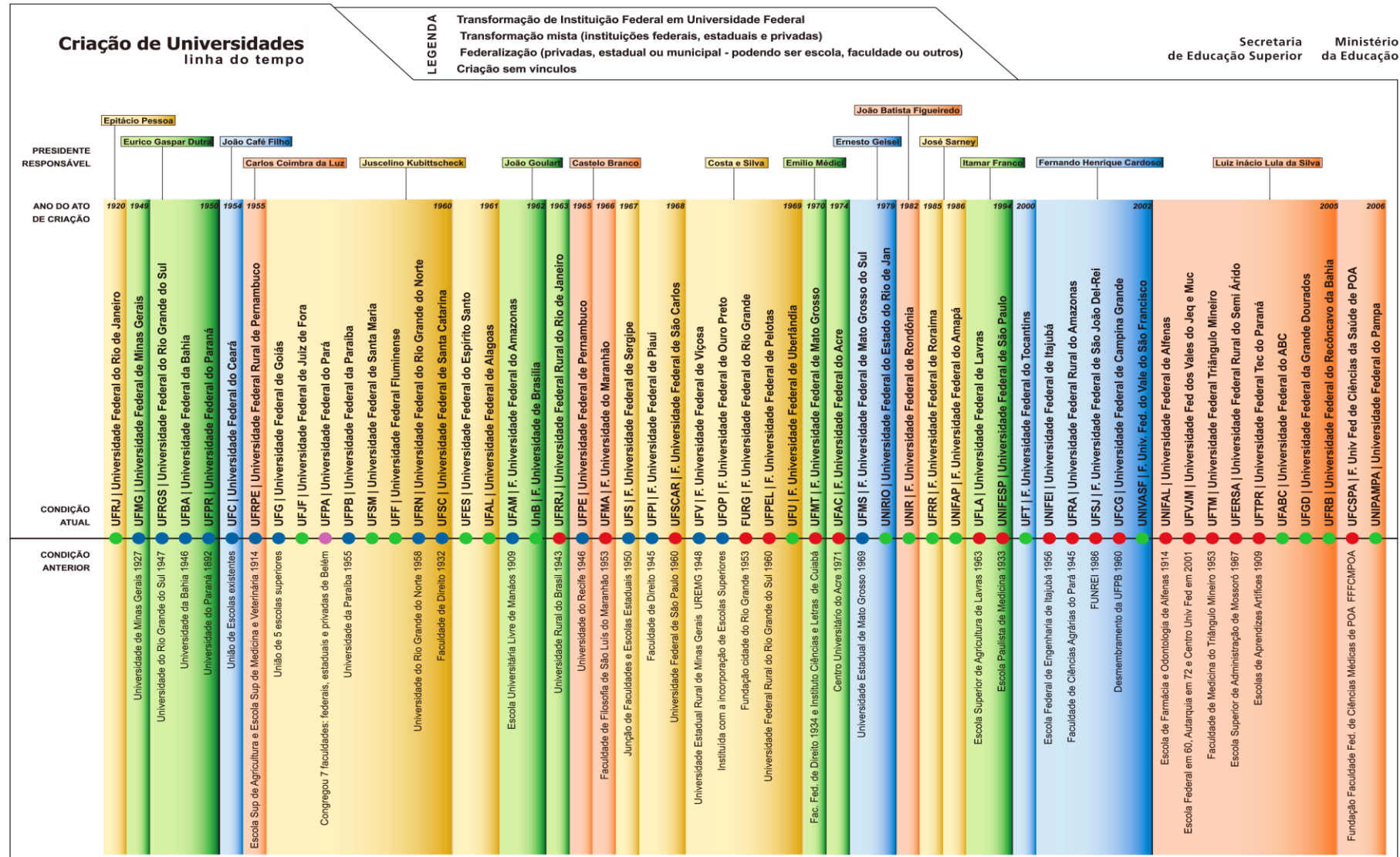
UNESCO. **Repensar a educação: rumo a um bem comum mundial**. Brasília: UNESCO, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Maria Patricia. Paradigma interpretacionista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66–72, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

## ANEXO A - Linha do tempo das Instituições Federais de Ensino Superior



Fonte: Linha do tempo de criação de universidades (MEC, 2025)

**ANEXO B - Depoimento do professor Gilberto Vieira Ângelo sobre a entrevista com o professor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz (*in memorian*)**

**EM TEMPO:**

O Reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz faleceu no dia 3 deste mês de julho corrente. Já gravemente enfermo, informado sobre o objeto da entrevista, aceitou conversar comigo, chefe do seu Gabinete em suas três gestões e amigo, para responder às questões do presente Roteiro de Entrevista para Reitores, durante minhas visitas a ele. A primeira dessas sessões foi no dia 7 de maio deste ano. Conversávamos, eu anotava, e assim escrevemos “a quatro mãos” como tantas vezes o fizemos. Foi o nosso último trabalho conjunto e foi um honroso prazer partilhar as memórias e a experiência de um grande reitor e amigo. O texto da Entrevista que encaminho foi por mim editado para melhorar a sua clareza, ordenação das informações, reformulação de frases e correção de erros de ortografia e gramática cometidos nas minhas anotações e transcrições.

Florianópolis, 7 de julho de 2025.

Gilberto Vieira Ângelo

**APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para o reitor atual e ex-reitores(a) - Grupo A**

1. Poderia contar um pouco da sua trajetória acadêmica e profissional até chegar ao cargo de reitor?
2. O que na sua opinião foi determinante para chegar ao cargo? Algo na sua trajetória que tenha sido fundamental para ser eleito reitor(a)?
3. Quais foram seus principais desafios como reitor(a)?
4. Quais foram as competências utilizadas para o desenvolvimento de suas atividades como reitor(a)?
5. Você considera que essas competências foram desenvolvidas ou já eram características suas? (Se foram desenvolvidas, onde foram?)
6. Quais competências você entende serem necessárias para o cargo de reitor(a)?
7. Você considera importante desenvolver formações voltadas a essas competências?
8. O que você deixaria de mensagem para futuros(as) reitores(as)?

Nesta pesquisa compreende-se como competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, resultantes da experiência, formação, autodesenvolvimento e convivência social.

**APÊNDICE B** - Roteiro de entrevista para pessoas próximas ao reitor atual e ex-reitores(a) - Grupo B

1. Poderia contar um pouco da trajetória acadêmica e profissional do(a) \_\_\_\_\_ até ele/ela chegar ao cargo de reitor?
2. O que na sua opinião foi determinante para ele/ela chegar ao cargo? Algo na trajetória que tenha sido fundamental para ele/ela ser eleito(a) reitor(a)?
3. Quais foram os principais desafios dele(a) como reitor(a)?
4. Quais foram as competências que ele/ela utilizou para o desenvolvimento de suas atividades como reitor(a)?
5. Você considera que essas competências foram desenvolvidas ou já eram características dele(a)? (Se foram desenvolvidas, onde foram?)
6. Quais competências você entende serem necessárias para o cargo de reitor(a)?
7. Você considera importante desenvolver formações voltadas a essas competências?
8. A partir da sua vivência com o(a) \_\_\_\_\_, você teria alguma mensagem para deixar a futuros(as) reitores(as)?

Nesta pesquisa compreende-se como competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, resultantes da experiência, formação, autodesenvolvimento e convivência social.

APÊNDICE C - Dados dos Reitores da UFSC de 1984 a 2025 de acordo com o currículo Lattes do CNPq

| 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                        | <b>Rodolfo Joaquim Pinto da Luz</b><br>Gênero: Masculino    | <a href="http://lattes.cnpq.br/7408805940117217">http://lattes.cnpq.br/7408805940117217</a> | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                                                       | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                                                                                      | Pró-Reitor de Administração / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)                                                          |
| 1988-1992                        | <b>Bruno Rodolfo Schlemper Junior</b><br>Gênero: Masculino  | <a href="http://lattes.cnpq.br/0126775561631822">http://lattes.cnpq.br/0126775561631822</a> | Graduação: Medicina / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências da Saúde                                                               | Doutorado: Medicina / Instituição: UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro)<br>Grande área: Ciências da Saúde                                                     | Pró-Reitor de Ensino (Graduação e Pós-Graduação) / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências da Saúde (CCS)                                      |
| 1992-1996                        | <b>Antônio Diomário de Queiroz</b><br>Gênero: Masculino     | <a href="http://lattes.cnpq.br/8053126534104514">http://lattes.cnpq.br/8053126534104514</a> | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                                                       | Doutorado: Economia / Instituição: IEDES ( <i>Institut d'études du développement économique et social</i> )<br>País: França<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas | Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)                                                    |
| 1996-2000                        | <b>Rodolfo Joaquim Pinto da Luz</b><br>Gênero: Masculino    | <a href="http://lattes.cnpq.br/7408805940117217">http://lattes.cnpq.br/7408805940117217</a> | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                                                       | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                                                                                      | Reitor / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)                                                                               |
| 2000-2004                        | <b>Rodolfo Joaquim Pinto da Luz</b><br>Gênero: Masculino    | <a href="http://lattes.cnpq.br/7408805940117217">http://lattes.cnpq.br/7408805940117217</a> | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                                                       | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                                                                                      | Reitor / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)                                                                               |
| 2004-2008                        | <b>Lúcio José Botelho</b><br>Gênero: Masculino              | <a href="http://lattes.cnpq.br/1140676135217923">http://lattes.cnpq.br/1140676135217923</a> | Graduação: Medicina / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências da Saúde                                                               | Mestrado: Medicina / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências da Saúde                                                                                               | Vice-Reitor / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências da Saúde (CCS)                                                                           |
| 2008-2012                        | <b>Álvaro Toubes Prata</b><br>Gênero: Masculino             | <a href="http://lattes.cnpq.br/2370717228259133">http://lattes.cnpq.br/2370717228259133</a> | Graduação: Engenharia Mecânica e Engenharia Elétrica / Instituição: UNB (Universidade de Brasília - Brasil)<br>Grande Área: Engenharias | Doutorado: Engenharia Mecânica / Instituição: UMN ( <i>University of Minnesota System</i> )<br>País: Estados Unidos<br>Grande Área: Engenharias                        | Pró-Reitor de pesquisa e pós graduação / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro Tecnológico (CTC)                                                         |
| 2012-2016                        | <b>Roselane Neckel</b><br>Gênero: Feminino                  | <a href="http://lattes.cnpq.br/7405901279355627">http://lattes.cnpq.br/7405901279355627</a> | Graduação: História / Instituição: UFSC<br>Grande Área: Ciências Humanas                                                                | Doutorado: História/ Instituição: PUC-SP<br>Grande Área: Ciências Humanas                                                                                              | Diretora de Centro de Ensino: CFH (Centro de Filosofia e Ciências Humanas) / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) |
| 2016-2017                        | <b>Luiz Carlos Cancellier de Olivo</b><br>Gênero: Masculino | <a href="http://lattes.cnpq.br/5439364689304327">http://lattes.cnpq.br/5439364689304327</a> | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas                                                       | Doutorado em Direito / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                                                                                    | Diretor de Centro de Ensino: CCJ (Centro de Ciências Jurídicas) / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)                      |
| Pró-tempore: Out/2017 a Jul/2018 | <b>Ubaldo Cesar Balthazar</b><br>Gênero: Masculino          | <a href="http://lattes.cnpq.br/7245464398673558">http://lattes.cnpq.br/7245464398673558</a> | Graduação: Direito / Instituição: UFSC<br>Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas                                                       | Doutorado em Direito / Instituição: ULB ( <i>Université Libre de Bruxelles</i> )<br>País: Bélgica<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                           | Diretor de Centro de Ensino: CCJ (Centro de Ciências Jurídicas) / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)                      |
| 2018-2022                        | <b>Ubaldo Cesar Balthazar</b><br>Gênero: Masculino          | <a href="http://lattes.cnpq.br/7245464398673558">http://lattes.cnpq.br/7245464398673558</a> | Graduação: Direito /Instituição: UFSC<br>Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas                                                        | Doutorado em Direito / Instituição: ULB ( <i>Université Libre de Bruxelles</i> )<br>País: Bélgica<br>Grande área: Ciências Sociais Aplicadas                           | Diretor de Centro de Ensino: CCJ (Centro de Ciências Jurídicas) / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)                      |
| 2022-2026                        | <b>Irineu Manoel de Souza</b><br>Gênero: Masculino          | <a href="http://lattes.cnpq.br/1858768954963708">http://lattes.cnpq.br/1858768954963708</a> | Graduação <sup>5</sup> : Licenciatura Plena em Tecnologia / Instituição: UFSC<br>Grande área: Ciências Humanas                          | Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento / Instituição: UFSC<br>Grande área: Linguística, Letras e Artes                                                       | Diretor de Centro de Ensino: CSE (Centro Socioeconômico) / Instituição: UFSC<br>Lotação: Centro Socioeconômico (CSE)                                    |

Fonte: Bortolini *et al.* (2024)

<sup>5</sup> 2ª Graduação: Administração / Instituição: UDESC. Para fins de análise neste trabalho considerou-se a 1ª graduação.

### APÊNDICE D - Síntese histórica da evolução do Currículo Lattes do CNPq

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

Fonte: Bortolini *et al.* (2024)