SOUZAEAD®
Revista Acadêmica Digital

REVISTA ACADÊMICA
DIGITAL

ISSN 2595-5934

ABR 2025 EDIÇÃO Nº 84



REVISTA ACADÊMICA
DIGITAL

PERIODICIDADE
MENSAL

IDIOMAS
PORTUGUÊS E INGLÊS

www.souzaeadrevistaacademica.com.br

SOUZAEAD®
Revista Acadêmica Digital
ISSN 2595-5934
REVISTA ACADÊMICA DIGITAL
ABR 2025 EDIÇÃO Nº84

DESAFIOS DA GESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO BRASIL: COMPARAÇÕES COM INSTITUIÇÕES PRIVADAS E INTERNACIONAIS

MANAGEMENT CHALLENGES IN BRAZILIAN PUBLIC UNIVERSITIES: COMPARISONS WITH PRIVATE AND INTERNATIONAL INSTITUTIONS

SILVA, Arícia Fernandes Alves da[1]

RESUMO

A gestão universitária no Brasil, tanto em instituições públicas quanto privadas, enfrenta desafios significativos, especialmente relacionados à capacitação dos gestores. Diante disto, o objetivo deste artigo compreendeu a discussão dos principais desafios enfrentados na gestão universitária das Universidades Públicas no Brasil e compará-los com a gestão universitária de universidades no exterior e instituições de ensino superior privadas. A metodologia consistiu em uma revisão bibliográfica, com foco na gestão universitária e atuação dos gestores institucionais. Os resultados apontaram que tanto em instituições públicas como privadas e universidades no exterior, evidencia-se como desafios à gestão, a ausência de formação específica dos gestores, a sobrecarga de trabalho, a desmotivação dos gestores e a falta de programas contínuos de capacitação para os gestores. Portanto, a fim de garantir a excelência operacional e administrativa das universidades públicas do Brasil, assim como promover maior eficiência e inovação no serviço público oferecido, destaca-se a necessidade de políticas públicas e institucionais para a formação contínua de gestores universitários dessas instituições.

Palavras-chave: Gestão universitária. Universidades Públicas. Ensino Superior.

ABSTRACT

University management in Brazil, both in public and private institutions, faces significant challenges, particularly related to the training of managers. In this context, the objective of this article was to discuss the main challenges faced in the management of public universities in Brazil and compare them with university management in foreign institutions and private universities. The adopted methodology consisted of a bibliographic review focusing on university management and the role of institutional managers. The results indicated that, in both public and private universities, as well as in universities abroad, common challenges include the lack of specific training for managers, work overload, low motivation among leaders, and the absence of continuous training programs. Therefore, to ensure the operational and administrative excellence of Brazil's public universities, as well as to promote greater efficiency and innovation in public service, it is essential to implement public and institutional policies aimed at the continuous training of university managers.

[1] Graduada em Engenharia Civil pela Universidade de Pernambuco. Servidora Pública na Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: ariciaalves@hotmail.com

SOUZAEAD®
Revista Acadêmica Digital
ISSN 2595-5934
REVISTA ACADÊMICA DIGITAL
ABR 2025 EDIÇÃO Nº84

Keywords: University management. Public universities. University education.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público é uma área essencial para o funcionamento eficiente e eficaz dos serviços públicos oferecidos à sociedade. A sua importância vai além da simples administração de recursos humanos, pois envolve a capacidade de alinhar as competências dos servidores às demandas sociais, promover um ambiente de trabalho saudável e impulsionar a melhoria contínua da prestação de serviços. A excelência dos serviços públicos e a eficiência administrativa estão diretamente ligadas às práticas estratégicas de gestão de pessoas.

Algumas características das organizações públicas podem impactar negativamente a gestão de pessoas, uma vez que fatores como a desvinculação do cidadão enquanto usuário do serviço, a baixa ênfase no desempenho, a desvalorização dos servidores, a limitação de recursos para inovação e o planejamento insuficiente são desafios recorrentes nesse contexto. Logo, no que tange à gestão de pessoas, observa-se que há a necessidade de se reformular o modelo de gestão aplicado na Administração Pública brasileira contemporânea com referência aos modelos de gestão estratégica que são amplamente aplicados nas instituições privadas.

A administração estratégica dos recursos humanos, alinhada aos objetivos estratégicos das organizações, favorece o crescimento da própria organização e de seus membros. Contudo, os cargos gerenciais estratégicos dentro do modelo de gestão estratégica das organizações, sejam elas privadas ou públicas, exigem dos gestores qualificação profissional e habilidades específicas para melhor desenvolvimento e desempenho desses gestores.

No universo dos órgãos públicos, destacam-se as universidades públicas são instituições voltadas para o oferecimento à população da educação em nível superior de forma gratuita, mantidas pelo poder público estadual ou federal. As universidades são instituições do conhecimento, cujo papel fundamental envolve a geração,

aquisição e disseminação do saber, o desenvolvimento e a transferência de inovação tecnológica, o apoio e a contestação de políticas econômicas e sociais, além do fortalecimento da economia.

Por desempenharem um papel central na formação de profissionais qualificados, na produção de conhecimento, no desenvolvimento científico e tecnológico e na promoção de uma sociedade mais justa e democrática, exige-se das universidades uma gestão de pessoas estratégica e formada por gestores capacitados e eficientes. No entanto, mesmo com a modernização das suas práticas, o que se observa na gestão universitária é que as instituições públicas federais de ensino administradas por servidores dos seus respectivos quadros efetivos, que na maior parte dos casos não são administradores de formação e não possuem capacitação para desempenhar papel de gestor, o que gera diversos problemas administrativos e operacionais, como a burocracia excessiva, a precarização dos locais de trabalho e desmotivação dos próprios gestores. Ao qual, fica evidente que a falta de investimentos na qualificação para a gestão dos docentes que são escolhidos para ocupar cargos de liderança é uma fragilidade vivida pelas instituições públicas de ensino superior.

Desta forma, este artigo tem como objetivos discutir os principais desafios enfrentados na gestão universitária nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil e compará-las com a gestão universitária de universidades no exterior e instituições de ensino superior privadas.

A fim de atingir o objetivo proposto a pesquisa, de cunho qualitativo, foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica de publicações científicas sobre a temática. A revisão bibliográfica é um processo sistemático de pesquisa e análise das publicações científicas existentes sobre um determinado tema, com o objetivo de compilar, sintetizar e avaliar o conhecimento já disponível.

Para este artigo foram analisadas, por meio da ferramenta *Google Scholar,* produções científicas de periódicos nacionais e internacionais das áreas de Gestão, Administração, Educação, Recursos Humanos e Direito, publicados entre 2005 e 2025, sobre a temática “gestão universitária no Brasil”, “gestão universitária em

universidades do exterior" e "gestão universitária em instituições de ensino superior privadas no Brasil".

2. DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL

A gestão de pessoas no setor acadêmico, a fim de atingir a eficiência almejada requer uma atuação estratégica com os seus servidores principalmente quando eles exercem não só as atividades inerentes aos cargos, mas também atividades de gestão.

Ao assumir a gestão, os docentes passam a dividir o seu tempo para continuar a realização das atividades pedagógicas, além de acumularem tarefas administrativas (CRISTALDO; BINOTTO, 2019). Ao docente gestor cabe a responsabilidade de lidar e decidir quanto a iniciativas de ensino, pesquisa e extensão, envolvendo docentes, técnicos administrativos, alunos, perspectivas da sociedade, recursos orçamentários e financeiros, tecnologias, dentre outros (ARAS; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Enquanto que, os servidores técnicos-administrativos, quando passam a serem gestores, ainda que em menor número, pois no caso deles ocupam geralmente posições obtidas geralmente por nomeação, acumulam não só mais atividades administrativas além das que realizam rotineiramente, mas passam a realizar atividades que demandam o gerenciamento de equipes e a gestão de conflitos de pessoas. Logo, deve se considerar que esta adição de atribuição, ainda que temporária, exige dos envolvidos neste processo, novas habilidades e competências relativas ao processo de gestão de uma instituição de ensino superior.

Conforme Durand (2000), competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinados propósitos. E segundo Lacombe e Heilborn (2008), habilidade pode ser definida como a capacidade de desenvolver uma ação, sendo classificada em habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. As habilidades técnicas são aquelas que expressam o conhecimento para utilizar métodos, técnicas e equipamentos. As habilidades humanas são aquelas que expressão a aptidão para

a comunicação, a liderança e a solução de conflitos para com as pessoas. E as habilidades conceituais são aquelas que expressam a predisposição para a proatividade, interposição de ideias e a proposição de soluções.

Com isso, há de se considerar que além das habilidades técnicas, humanas e conceituais, um bom gestor deve buscar em suas competências um perfil individual de liderança, sabedoria, coragem e determinação, em equipe deve buscar ter bom networking, criatividade, flexibilidade, iniciativa, autocontrole, integridade, persistência, sensibilidade, planejamento, apresentação escrita e oral, negociação, correr riscos, poder de decisão, conhecimento profissional e técnico, energia, interesses diversos, iniciativa, tolerância ao stress, adaptabilidade (TOFIK, 2013).

Para Aras, Andrade e Oliveira (2020), o professor gestor, deverá conhecer e refletir acerca das demandas contemporâneas para a educação em decorrência dos atributos da sociedade caracterizada como a sociedade do conhecimento, da tecnologia e comunicação, além disso, deve ter o domínio das diretrizes legais e dos parâmetros relevantes do âmbito do direito educacional, das políticas e diretrizes para a organização e o funcionamento da universidade, da legislação concernente à execução orçamentária e financeira e da legislação referente à gestão de pessoas.

O estudo realizado por Aguiar, Silva e Binotto (2014) entrevistou seis professores das instituições UNICAMP, UNESP, USP, PUC e UFSC, ao qual em relação ao exercício da função de gestor nas instituições, após terem sido eleitos, os docentes relataram como aspectos negativos a falta experiência administrativa prévia, o desgaste pessoal em relação ao excesso de responsabilidade e envolvimento no que acontecia em suas instituições, a demanda excessiva gerada pelo trabalho, a falta de habilidade para gerenciar conflitos de relações pessoais.

Rizzatti, Rizzatti Jr. e Sartor (2004) afirmam que a administração de diversas universidades acontece de forma empírica, já que a maioria de seus gestores não possui conhecimentos teóricos sobre as funções administrativas. E por não terem formação na área de gestão, os docentes utilizam, por consequência, soluções emergenciais, o que dificulta a gestão dos processos (AGUIAR; SILVA; BINOTTO, 2014).

SOUZAEAD®
Revista Acadêmica Digital
ISSN 2595-5934
REVISTA ACADÊMICA DIGITAL
ABR 2025 EDIÇÃO Nº84

Conforme Ferreira e Paiva (2017), a falta de capacitação e treinamentos é comum no serviço público, desta forma, os profissionais passam a exercer a função sem a capacitação e o preparo necessário para assumir o cargo, o que também acontece nas Instituições de Ensino Superior. No caso do docente, quando gestor, acaba desenvolvendo na prática competências gerenciais relacionadas às experiências ou compartilhamentos vivenciados no dia a dia, com docentes, discentes, seus pares e superiores (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

Além do gestor não possuir formação anterior específica na área de gestão ou administração, a área de gestão de pessoas das universidades públicas também enfrenta desafios relacionados à escassez de políticas de desenvolvimento e capacitação dos seus servidores voltados para a gestão após esses adentrarem no serviço público federal. Muitas universidades não implementam programas contínuos de formação e desenvolvimento.

Essa situação afeta tanto o desempenho administrativo como a inovação dentro das instituições, gerando burocracia excessiva na resolução de problemas do cotidiano da gestão da universidade. Embora a burocracia seja necessária para garantir a transparência e o cumprimento das normas legais, ela muitas vezes dificulta a implementação de ações ágeis e inovadoras na administração de uma universidade.

Além da falta de capacitação, o acúmulo de atividades de docência e de gestão provoca para os gestores das universidades uma sobrecarga de trabalho, que é descrita por Marra e Melo (2005) como estafante e custosa, sendo este também considerado um desafio para a gestão das universidades públicas. A sobrecarga de trabalho interfere não só na eficiência das atividades diárias e na qualidade do atendimento à comunidade acadêmica, como também na saúde dos docentes, gerando inclusive adoecimento mental, especialmente à Síndrome de Burnout (CAMPOS; VÉRAS; ARAÚJO, 2020).

Outro desafio, em relação à motivação dos gestores das universidades, é que os cargos de liderança, em sua maioria, não são atrativos, tanto por não agregar vantagem financeira, como também por serem vistos culturalmente como uma “obrigação” imposta pelo sistema de rodízio para os cargos de liderança

departamental (COSTA, 2015). Vieira, Barboza e Ramalheiro (2019) afirmam que diferente dos cargos de gestão que são definidos por processo eleitoral, os demais cargos de gestão das universidades públicas culminam numa liderança temporária, ao qual, essa rotatividade, somada ao sistema de rodízio entre os docentes gestores, limita a atuação do gestor, já que as teias de relacionamentos interpessoais fazem com que o líder não tome certas atitudes, não aplique advertências e/ou passe uma vista grossa nos processos.

Em relação ao modelo de liderança adotado, Costa (2015), ao estudar a Universidade Federal de Santa Catarina, constatou que os líderes da instituição adotam o modelo de liderança baseado no estilo compartilhado, abrindo canais de comunicação com os liderados, escutando-os ativamente, no propósito de os estimularem ao uso de suas melhores aptidões. Apesar disto, o autor aponta que o ambiente da universidade não favorece a aprendizagem organizacional, mesmo em situações em que o líder reconhece e estimula o desenvolvimento de seus subordinados, pois não oferece condições, por meio de uma estrutura consistente e uma cultura organizacional dos seus membros voltada para a excelência, para contribuir para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

3. COMPARATIVO COM A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS E UNIVERSIDADES DO EXTERIOR

A administração das universidades estrangeiras tem passado por transformações significativas nos últimos anos, impulsionadas por fatores como a globalização, avanços tecnológicos e a necessidade de inovação contínua. Essas mudanças exigem que os gestores universitários adotem práticas de liderança adaptativas e estratégias de gestão eficazes para garantir a excelência acadêmica e a sustentabilidade institucional.

Uma pesquisa realizada na Suécia, por Ekman, Lindgren e Packendorff (2018), aponta a ausência de métodos profissionais de gestão e liderança em demandas

administrativas sob a alçada de professores e pesquisadores, em função do despreparo desses gestores para atuação em funções administrativas.

No Canadá, o estudo realizado por Lavigne e Sá (2021), apontou como principais desafios à gestão das universidades canadenses a estrutura hierárquica plana, em que as diversas áreas atuando sobre diferentes lógicas contribuem para que as tomadas de decisões sejam tomadas pelos gestores sempre com urgência e por conveniência, como também a complexidade das atividades gerenciais, que exigem dos gestores conhecimento específico para serem realizadas com eficiência. Diante disso, as universidades canadenses passaram a recrutar gestores por meio de agências especializadas de recrutamento, e não mais adotar docentes gestores, com o objetivo de absorver para os cargos de gestão pessoas com perfil gerencial, de liderança carismática, que se adéquam a rotinas burocráticas e possuam experiências relacionadas a recursos humanos (LAVIGNE; SÁ, 2021).

A pesquisa realizada por Musselin (2013), no Reino Unido, trouxe que os docentes gestores das universidades são duramente criticados pela alta cúpula do poder público e pela sociedade, ao qual julgam esses profissionais como ineficientes. Os desafios para a gestão universitária, identificados pelo autor compreenderam: o poder de decisão reduzido dos gestores, devido às universidades possuem muitas vezes setores com diferentes culturas organizacionais, as exigências de formalidade e burocracia das atividades administrativas do gestor, e a elevada carga horária de trabalha que somam as atividades pedagógicas e gerenciais. Diante deste cenário, a fim de promover novos comportamentos e aumentar a produtividade e a qualidade da gestão universitária, Musselin (2013) traz que algumas das ações governamentais realizadas foram aplicar para os docentes treinamentos específicos à área de gestão, reduzir sua carga de horária de ensino para ampliar a dedicação às atividades gerenciais.

De forma semelhante, nas Universidades de Makerere e Gulu, em Uganda, Lam-Lagoro e Okello (2023) identificaram que a carência de treinamento específico para gestores universitários levou a desafios na governança e na administração financeira. A pesquisa destacou que a ausência de habilidades gerenciais apropriadas

resultou em ineficiências operacionais e na perda de oportunidades para o desenvolvimento institucional nessas organizações (LAM-LAGORO; OKELLO, 2023).

Uma pesquisa realizada por Ito e Watanabe (2020) na Universidade de Tóquio, no Japão, analisou as habilidades dos profissionais de gestão universitária que atuam na instituição e concluiu que os gestores que possuem nível de formação de mestrado ou doutorado, assim como aqueles possuem experiência de trabalho prévia, ainda que não envolva gerenciamento e administração, apresentaram habilidades mais equilibradas, como habilidade de negociação, de gestão de projetos, de relações públicas e de transparência, que favorecem beneficamente a realização das suas atividades do dia a dia, o que contribui para a melhoria dos processos administrativos e acadêmicos da instituição.

O estudo realizado por Ruan, Cai e Stensaker (2024) em Universidades Públicas da China, apontou que nessas instituições a influência política predomina e os líderes universitários são encorajados a implementar políticas governamentais em função do partido ao qual pertencem os líderes universitários que as conduz, o que limita a autonomia e a independência institucionais. Além disso, os autores afirmaram que devido aos valores sociais hierárquicos na China, as práticas de gestão tendem a ser mais autoritárias, o que impacta diretamente na cultura organizacional, na confiança ao qual os liderados depositam nos seus líderes e na limitação da inovação nos processos gerenciais, pois há regras a serem seguidas. Por outro lado, Ruan, Cai e Stensaker (2024) apontam que a valorização do coletivismo na China, faz com que os líderes universitários visem sempre à harmonia do grupo e as obrigações sociais acima das necessidades individuais, o que promove a criação da confiança e fortalece as tomadas de decisão coletivas.

Na busca da excelência do serviço público prestado pelas universidades, nas instituições localizadas na América do Sul, uma das estratégias adotadas é a formação contínua de seus gestores. Programas de intercâmbio e cooperação internacional, como o Programa ESCALA de Gestores e Administradores promovido pela Associação de Universidades Grupo Montevidéu (AUGM), que contempla universidades da Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai, têm sido

implementados para fortalecer a gestão e a administração das instituições de ensino superior, a partir do compartilhamento de experiências e de boas práticas administrativas (AUGM, 2025).

Diante do cenário internacional supracitado, observa-se que os desafios evidenciados na gestão universitária em instituições estrangeiras se apresentam de forma semelhante ao observado no Brasil, em que fica nítida a importância da capacitação em gestão para os gestores e servidores que atuam em funções de liderança, a fim de que haja maior eficiência nas atividades administrativas prestadas, uma vez que os estudos apontam que há prejuízos em diversos processos pela falta de capacitação dos seus gestores. Além disso, também se faz clara, nas universidades do exterior tal como no Brasil, as dificuldades de implementação de práticas de gestão mais eficazes pela falta de tempo dos gestores devido as suas demais atividades pedagógicas, além da falta de incentivo para atuação em posição de liderança e a resistência na adoção de tecnologias para apoiar nos processos administrativos.

No que tange as instituições privadas, o estudo realizado por Andrade e Strauhs (2006) em instituições de ensino superior da rede privada localizadas em Curitiba, apontou que a realidade da gestão nessas instituições é semelhante à realidade da rede pública, em que a gestão realizada é feita por gestores que não possuem competência específica de gestão de Instituição de Ensino Superior, além disso, os gestores também relataram dificuldades na falta de competência relativas ao planejamento estratégico, organização e conhecimentos jurídicos do setor educacional.

Diferente das instituições públicas, nas instituições de ensino superior privadas, maior parte dos gestores, inclusive os da alta gestão, não passa por processo eleitoral, sendo em geral escolhidos muito mais por sua breve experiência como ocupantes de cargos na gestão acadêmica, gerenciando seus pares, do que por reconhecidas habilidades e experiência na gestão de complexas organizações acadêmicas, ou ainda sendo indicados pelos proprietários da organização ou pertencentes à família

que gerencia a instituição (ANDRADE, STRAUHS, 2006; MEYER JR., PASCUCCI, MANGOLIN, 2012).

Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012) apontam que um dos maiores desafios dos gestores das universidades privadas reside na dificuldade de integrar a visão e decisões da administração superior com as decisões e ações efetivas nos demais níveis organizacionais, pois as decisões tomadas refletem muitas vezes na atuação individual de um professor que está à frente da gestão da instituição. Os autores completam ainda que a gestão das universidades privadas necessita de profissionais mais qualificados em sua gestão, a fim de que se aplique melhores práticas estratégicas em todos os níveis organizacionais para que eleve o desempenho efetivo dessas instituições (MEYER JR., PASCUCCI, MANGOLIN, 2012).

Outro estudo, realizado por Pezenti (2019), analisou a formação de gestores em instituições de ensino superior privadas, e destacou a necessidade de programas de capacitação específicos para esses profissionais. A pesquisa evidenciou que a ausência de formação adequada compromete a eficiência administrativa e a qualidade do ensino oferecido pelas instituições. O autor apontou ainda em sua pesquisa que em relação ao nível de conhecimento sobre o âmbito comercial, os gestores entrevistados apontaram que o conhecimento de mercado e de estratégias comerciais são os maiores responsáveis pelo sucesso na gestão de uma IES privada, contudo parte desses gestores apontou que possui conhecimento pouco satisfatório ou insatisfatório na área comercial, refletindo que o desafio que as IES privadas possuem em sua gestão é o de munir seus gestores de conhecimento e de prepará-los para os desafios crescentes de mercado (PEZENTI, 2019).

Conforme Heinz e Hein (2023), a falta de capacitação adequada dos gestores contribui para a desvantagem competitiva entre as faculdades privadas, uma vez que, cerca de 80% das faculdades privadas analisadas no Brasil encontra-se em desvantagem competitiva, o que pode ser atribuído, em parte, à gestão ineficaz decorrente da falta de formação específica dos líderes institucionais.

Oliveira e Azevedo (2020) afirmam que fica evidente quando se comparam IES públicas e privadas, que o caminho entre o pensar e o fazer nas instituições públicas

é bem maior do que nas Instituições privadas, uma vez que nas universidades públicas as ações planejadas pelos gestores tem que se adaptar às questões políticas. Conforme os autores, enquanto as IES do setor privado planejam e executam suas ações conforme decisões dos seus próprios gestores, as IES do setor público planejam, mas sua execução fica a cargo das providências do poder executivo quanto a sua aprovação, licitação, contratação e execução propriamente dita (OLIVEIRA; AZEVEDO, 2020).

Embora os gestores de universidades públicas não precisem necessariamente possuir conhecimentos na área comercial e de negócios, como ocorre nas universidades privadas, os desafios identificados nas pesquisas mencionadas revelam semelhanças entre ambos os tipos de instituições. A falta de domínio na gestão universitária impede que os gestores alcancem os resultados esperados, seja no âmbito administrativo, devido à dificuldade na padronização de decisões e na comunicação interna, seja no contexto estratégico das universidades privadas, onde a ausência de capacitação gerencial pode resultar em desvantagens competitivas em relação a outras instituições do setor.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão universitária no Brasil, tanto no setor público quanto no privado, enfrenta desafios estruturais e operacionais que impactam diretamente a eficiência administrativa e a qualidade do ensino superior. A ausência de capacitação específica para os gestores dessas instituições é um fator crítico que influencia a tomada de decisão, a implementação de políticas acadêmicas e a administração de recursos. A comparação com modelos internacionais reforça que a profissionalização da gestão universitária é essencial para que as universidades brasileiras se adaptem às novas exigências do ensino superior global.

A falta de preparo adequado dos gestores é particularmente preocupante nas universidades públicas, onde a estrutura burocrática e a ausência de incentivos dificultam a adoção de práticas mais modernas e eficientes. Os gestores, geralmente

escolhidos entre os próprios docentes, acumulam funções acadêmicas e administrativas sem o devido treinamento, o que compromete a eficiência dos processos internos. Isso gera dificuldades na gestão de pessoas, na comunicação entre setores e na execução de projetos estratégicos, criando um ambiente de trabalho mais engessado e menos dinâmico.

Nas instituições privadas, a gestão universitária apresenta desafios distintos, principalmente devido à necessidade de equilibrar qualidade acadêmica e sustentabilidade financeira. A falta de gestores com formação específica em administração acadêmica pode comprometer a competitividade dessas instituições no mercado educacional. O conhecimento limitado sobre planejamento estratégico, gestão financeira e inovação institucional muitas vezes resulta em decisões que não favorecem a consolidação e expansão das universidades privadas.

A experiência internacional mostra que a capacitação contínua dos gestores universitários é um diferencial para garantir a excelência acadêmica e a inovação nas instituições de ensino superior. Modelos adotados em países como Reino Unido e Japão demonstram que programas de formação gerencial específicos para o setor educacional podem contribuir significativamente para a melhoria da gestão universitária. A criação de cursos de especialização, recrutamento de gestores especializados no mercado externo, programas de intercâmbio e parcerias estratégicas com instituições estrangeiras são algumas das iniciativas que poderiam ser implementadas para aprimorar a administração das universidades brasileiras.

Diante desse cenário, torna-se urgente a formulação de políticas públicas e institucionais voltadas para o fortalecimento da gestão universitária no Brasil. Investimentos em capacitação, incentivos à profissionalização dos gestores e a modernização das práticas administrativas são medidas essenciais para tornar as universidades mais eficientes e alinhadas às necessidades da sociedade contemporânea. Somente com uma gestão estratégica bem estruturada será possível garantir a excelência acadêmica, a inovação e a competitividade das instituições de ensino superior no país.

SOUZAEAD®
Revista Acadêmica Digital
ISSN 2595-5934
REVISTA ACADÊMICA DIGITAL
ABR 2025 EDIÇÃO Nº84

REFERÊNCIAS

AGUIAR, T. J. L.; SILVA, F. M. V.; BINOTTO, E. Gestão e gestores universitários: desafios e perspectivas em uma universidade federal. In: XIV Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU, 2014, Florianópolis, SC. Anais eletrônicos... Florianópolis, 2014. Disponível em: < https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/132013/2014-321.pdf?sequence=1&isAllowed=y >. Acesso em fev. 2025.

ANDRADE, M. M.; STRAUHS, F. R. Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas: Um estudo em Curitiba e Região Metropolitana. Revista Gestão Industrial, v. 02, n. 03: p. 87-102, 2006.

ARAS, L. M. B.; ANDRADE, A. C. P.; OLIVEIRA, L. G. Competências e habilidades do professor gestor: atribuições no modelo multicampi. Revista Plurais, v.5, n.1, p. 123-144, 2020.

AUGM - Associação De Universidades Grupo Montevidéu. Programa ESCALA de Gestores e Administradores. Disponível em: https://ri.ufabc.edu.br/mobilidade-academica/editais/augm-escala-de-gestores-e-administradores-2024. Acesso em: 10 mar. 2025.

BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M. de; MENDONÇA, J. R. C. de. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. Organizações & Sociedade, v. 25, n. 84, p. 100–121, 2018.

CAMPOS, T.; VÉRAS, R. M.; ARAÚJO, T. M. Trabalho docente em universidades públicas brasileiras e adoecimento mental: uma revisão bibliográfica. Revista Docência do Ensino Superior, v. 10, p. 1-19, 2020.

COSTA, E. W. B. A liderança-coach como intervenção para o desenvolvimento humano na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, CentroSocioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2015. 157 p.

CORBUCCI, P. R.; KUBOTA, L. C.; MEIRA, A. P. B. Evolução da educação superior privada no Brasil: da reforma universitária de 1968 à década de 2010. Revista Radar, n. 46, 2016.

CRISTALDO, A. A.; BINOTTO, E. Gestão da Universidade Pública e Qualificação Profissional: o que pensam os gestores? In: EnAPG – Encontro de Administração Pública da ANPAD 2019. AnPAD, v.1, pp. 1-16, 2019. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjYwOTk=>. Acesso em Fev. 2025.

DURAND, T. L'Alchimie de la Compétence. Revue Française de Gestion, Paris, n.127, p. 84-102, 2000.

EKMAN, M.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Universities need leadership, academics need management: Discursive tensions and voids in the deregulation of swedish higher education legislation. Higher Education, v.75, n.2, p.299-321, 2018.

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 16, n. 2, p. 681–702, 2017.

HEINZ, D.; NEIN, N. Vantagem competitiva nas faculdades privadas brasileiras à luz da visão baseada em recursos. Revista GUAL, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 205-225, set-dez 2023.

ITO, S.; WATANABE, T. Balanced skills of research management professionals at universities. In: Ispim Connects Bangkok – Partnering For An Innovative Community, 2020, Bangkok. Event Proceedings: LUT Scientific and Expertise Publications. Bangkok: ISPIM, 2020. p. 1-14. ISBN 978-952-335-465-4. Disponível em: https://conferencesubmissions.com/ispim/proceedings/individual_papers/105864270 3_Paper.pdf . Acesso em 16 de mar. de 2025.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: Princípios e Tendências. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAM-LAGORO, J.; OKELLO, R. R. Public Financial Management: A Case of Public Universities in Uganda. The Ugandan Journal of Management and Public Policy Studies, v. 24, n.1, p. 192-209, 2023.

LAVIGNE, E.; SÁ, C. M. The changing roles and qualifications of Canadian university presidents and provosts. Higher Education, v. 81, p. 537–550, 2021.

MARTINS, C. B. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. Educação & sociedade, v. 30, p. 15-35, 2009.

MARRA, A. V.; MELO, M. C.O.L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MEYER JR., V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. Revista de Administração Pública, v. 46, n. 1, p. 153-172, 2012.

MUSSELIN, C. How peer review empowers the academic profession and university managers: Changes in relationships between the state, universities and the professoriate. Research Policy, v. 42, n. 5, p. 1165–1173, 2013.

OLIVEIRA, C. P.; AZEVEDO, G. X. Os desafios da gestão no ensino superior. Revista de Estudos em Educação, v. 6, n. 2, 2020.

PEZENTI, R. A. Formação de gestores nas instituições de ensino superior privadas: cenários, perfil e proposta. In: Congresso Brasileiro de Educação Superior Particular, 2019. Anais... Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/35382/1/19_145.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G. R.; SARTOR, V. V. B. Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4, 2004, Florianópolis. Anais... Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35683/Gerson%20Rizzatti%20-%20Categorias%20de%20an%C3%A1lises.pdf?sequence=4. Acesso em: 7 mar. 2025

RUAN, J.; CAI, Y.; STENSAKER, B. University managers or institutional leaders? An exploration of top-level leadership in Chinese universities. Higher Education, v. 87, p. 703–719, 2024. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-023-01031-x. Acesso em: 18 mar. 2025.

SOUSA, E. R. Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro SócioEconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2014.

TOFIK, D. S. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). Gestão universitária: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 104-116.

VIEIRA, R. I.; RAMALHEIRO, G. C. F.; BARBOZA, R. A. B. Liderança em instituições públicas: estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 2, p. 237-249, 2019.