



# **Princípios da Administração Universitária**

**Prof. Dr. Bernardo Meyer**

Departamento de Ciências da Administração - CAD

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[bernardo.meyer@ufsc.br](mailto:bernardo.meyer@ufsc.br)

# **Desafios e Características da Educação Superior**



# Desafios da Educação Superior

A educação superior vive um processo de **intensa transformação**:

- Introdução de **tecnologia** no processo educativo (Metodologias acadêmicas e EaD);
- **Competição global** entre organizações educativas (alunos, recursos e prestígio);
- Pressão por **redução de custos**;



# Desafios da Educação Superior

- Mudanças no **perfil dos alunos** (atitude e demográfica);
- **Valorização do conhecimento** como elemento central do processo de desenvolvimento de localidades;
- **Mudanças no currículos** de curso tradicionais. Ex: PUCPR e UFMG.
- **Expansão no número de vagas** no setor público e privado;



# Desafios da Educação Superior

- **Interiorização** da educação superior brasileira;
- **Maior diversidade**, especialmente no corpo docente;
- **Novas metodologias de ensino**, algumas com resultados questionáveis (Ex: Prof. Carol Halstead, University of Kansas, no Chronicle of Higher Education – 04/Mar/2015)
- **Internacionalização**



# Características da Educação Superior

- Tem **características próprias**:
  - a. Intangibilidade do serviço;
  - b. Variabilidade da educação;
  - c. Inseparabilidade do serviço daquele que o executa;
  - d. Obsolescência;
  - e. Objetivos difusos.
  
- Usuários com necessidades individualizadas.



# Administração de IES



# Administração de IES

- **Não respondem com rapidez** a mudanças no ambiente externo;
- Herbert Simon (1967): “Universidades formam profissionais e são dirigidas por amadores”;
- A maior parte das instituições brasileiras tem uma **pesada estrutura organizacional**;
- **Poder é descentralizado**. Gestor universitário é como um "pastor de gatos".



# Administração de IES

- **Não existe relação direta entre administração e desempenho.** Os gestores universitários são como “jóqueis montados sobre dinossauros” (Castro, 2003);
- **Não há regras rígidas e pré-estabelecidas** para se executar o trabalho;
- **Incorporação de métodos e técnicas gerenciais** deve ser precedida por análise dos objetivos organizacionais.
- **Fortalecimento da meritocracia** na IES.



# Administração de IES

- Os gestores de IES são responsáveis por promover **alianças estratégicas** com outras organizações, sejam elas privadas ou públicas;
- Alianças Estratégicas permitem o **compartilhamento e a complementaridade** de recursos e conhecimento;
- Políticas são difíceis de serem implantadas de “cima pra baixo” em uma IES.



# Administração de IES

- O processo de escolha de dirigentes é um dos temas mais polêmicos na gestão de IES públicas no Brasil.
- As **eleições diretas para escolha de dirigentes universitários** tem levado a importação de práticas políticas reprováveis;
- Mais democracia na universidade não traz melhores resultados (Rosovski, 1990)



# Administração de IES

- O perfil do dirigente deve refletir aquilo que a universidade deseja ser no presente e futuro.
- A escolha de dirigentes no país é muito influenciada por alguns modelos mentais (Meyer, 1998):
  - a. Culto do Político
  - b. Culto do Talento
  - c. Culto da Hereditariedade
- **Recrutamento de dirigentes no mercado** é uma realidade em diversas IES de destaque no Brasil e no mundo.



# Administração de IES

- Deve haver **integração** entre a administração e a **atividade-fim**;
- **Valorização da carreira administrativa** nas IES;
- **Problema:** Professores deslocados de suas atividades centrais executando atividades-meio;
- A administração deve **priorizar** as áreas consideradas estratégicas;



# Administração de IES

## **7 Princípios para se obter melhores resultados na gestão de uma universidade (Rosovski, 1990):**

- 1o) Democracia não melhora a universidade;
- 2o) A universidade deve escolher quem faz parte de sua comunidade e quem a governa;
- 3o) Direitos e responsabilidades são proporcionais ao comprometimento com a instituição;



# Administração de IES

4o) Quanto mais conhecimento mais se tem, mais se tem a dizer;

5o) As decisões são melhores quando se previne o conflito de interesses;

6o) Foco da administração universitária deve ser o ensino e a pesquisa;

7o) Deve-se fazer consultas e prestar contas a comunidade.



# Administração de IES

## Práticas a serem desenvolvidas nas IES brasileiras:

- Divulgação do trabalho de ensino, pesquisa e extensão para valorizar a imagem institucional;
- Gestão de matrículas (*Enrollment management*);
- Gestão de egressos;
- Valorização da marca institucional.
- Instalações *physically attractive*



# Aspectos Importantes da Administração de IES

- ✓ Liderança e estratégia.
- ✓ Pessoas
- ✓ Objetivos institucionais
- ✓ Indicadores de desempenho



# Aspectos Importantes da Administração de IES

- ✓ Integração entre planejamento e orçamento;
- ✓ Integração entre estratégia e estrutura;
- ✓ Avaliação de resultados;
- ✓ Benchmarking;
- ✓ Eficiência e Eficácia



# Conclusões

- Mais recursos muitas vezes não são suficientes para melhorar a qualidade de uma instituição educacional;
- A administração precisa ser profissional;
- A administração precisa ser capaz de **melhorar a capacidade de resposta** às demandas externa e interna;
- Gestores precisam liderar um processo de mudança que permita oferecer uma **educação de qualidade**.





# **Princípios da Administração universitária**

**Prof. Dr. Bernardo Meyer**

**Departamento de Ciências da Administração - CAD**

**Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

**[bernardo.meyer@ufsc.br](mailto:bernardo.meyer@ufsc.br)**