

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS**  
**JÊNIFER DE BRUM PALMEIRAS**

**PERCEPÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DOS REITORES E O**  
**DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES PARTICIPANTES DO CONSÓRCIO DAS**  
**UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS (COMUNG):**  
**limites e possibilidades**

**PASSO FUNDO – RS**

**2018**

**JÊNIFER DE BRUM PALMEIRAS**

**PERCEPÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DOS REITORES E O  
DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES PARTICIPANTES DO CONSÓRCIO DAS  
UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS (COMUNG):  
limites e possibilidades**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.  
Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

**PASSO FUNDO – RS**

**2018**

CIP – Catalogação na Publicação

---

P172p Palmeiras, Jênifer de Brum

Percepção das características do perfil dos reitores e o desempenho das universidades participantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG): limites e possibilidades / Jênifer de Brum Palmeiras. – 2018.

137 f.: il.; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2018.

1. Reitores de Universidades – Rio Grande do Sul. 2. Universidades e faculdades – Administração. 3. Desempenho organizacional. 4. Liderança. I. Grzybovski, Denize, orientadora. II. Título.

CDU: 658.3

378

---

Catalogação: Bibliotecária Marciéli de Oliveira - CRB 10/2113

**JÊNIFER DE BRUM PALMEIRAS**

**PERCEPÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DOS REITORES E O  
DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES PARTICIPANTES DO CONSÓRCIO DAS  
UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS (COMUNG):  
limites e possibilidades**

Dissertação de Mestrado aprovada em 16 de abril de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica de Organizações, da Universidade de Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski  
UPF – Orientadora

Prof. Dr. André da Silva Pereira  
UPF – Examinador Interno

Prof. Dr. Martinho Luís Kelm  
UNIJUÍ – Examinador Externo

**PASSO FUNDO – RS**

**2018**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Profa. Denize Grzybovski, pelas contribuições na construção do meu conhecimento, mostrando de alguma forma que ambição e conquista sem contribuição não tem significado e por mais que se tropeça, o dever de um pesquisador é sempre esperar que o ensino possa contribuir para melhorar não somente uma teoria e, sim, uma prática. Por seu inestimável interesse e toque sutil de suas colocações, por sua orientação segura e competente.

À minha família, meus pais e minhas irmãs, sempre tão incansavelmente pacientes, seguros diante das situações que juntos enfrentamos. Este trabalho, que por hora é o trabalho da minha vida, somente foi possível de ser concretizado com o apoio e auxílio de vocês.

Aos docentes do PPGH/UPF, Adelar Heinsfeld, João Carlos Tedesco, Mário Maestri e e, principalmente, Ana Luiza Setti Reckziegel, por ser a minha referência de tantas maneiras, por dignamente ter me apresentado à importância da pesquisa, da gestão e da persistência. E, apesar do PPGH UPF ser o meu ambiente de trabalho, sempre esteve presente na minha vida pessoal, me incentivando direta ou indiretamente. Ana Luiza, sem o teu incentivo, coragem, ensinamentos e a oportunidade que me foi dada de escolher esse caminho, eu nada seria.

Aos docentes e funcionários das universidades comunitárias participantes do estudo (UPF, Univates, PUCRS, Unijuí, Unicruz, URCAMP, UNISC, Unilasalle, URI, UCS, UCPEL, Feevale, Unisinos), que contribuíram das mais diversas formas para que essa pesquisa fosse realizada, não medindo esforços para me dar *feedback*, mesmo que muitas vezes limitado às informações, contextos e cargos.

As pessoas que contribuíram, seja lendo meus trabalhos, ouvindo minhas apresentações em eventos, incentivando o desenvolvimento do tema “gestão universitária”, colaborando com ideias e fornecendo ferramentas para que a minha pesquisa se tornasse uma Dissertação de Mestrado, obrigada!

“Não por orgulho meu,  
mas antes por me faltar o raso de paciência,  
acho que sempre desgostei de criaturas que  
com pouco e fácil se contentam.”

JOÃO GUIMARÃES ROSA

## RESUMO

O tema da presente Dissertação de Mestrado é a gestão universitária no contexto das universidades comunitárias, enfatizando a relação das características do perfil do reitor com o desempenho organizacional. As universidades comunitárias estão inseridas no mercado da educação superior cuja realidade às desafia a rever suas práticas e estrutura organizacional sob o risco de, não o fazendo, comprometer a qualidade do ensino ofertado, a excelência acadêmica e a sustentabilidade organizacional. A gestão universitária demanda novas capacidades dos seus gestores, dentre as quais saber lidar com as especificidades de ser comunitária e, ao mesmo tempo, compreender e antever mudanças de cenários, reconhecer a diversificação das áreas de atuação, da proliferação das tecnologias nos métodos de docência, dos movimentos de internacionalização e globalização da educação superior. O objetivo principal da pesquisa é avaliar a relação das características do perfil dos gestores universitários com o desempenho organizacional nas universidades participantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung). Como objetivos específicos, ela visa: (a) descrever o processo de ocupação de cargos de gestão nas universidades selecionadas e as instâncias de decisão colegiada, analisando os estatutos e regimentos institucionais; (b) investigar as características do perfil dos gestores universitários no nível executivo; (c) selecionar e classificar os indicadores de desempenho organizacional das universidades; (d) comparar as características do perfil dos gestores com o desempenho organizacional das universidades, examinando sua capacidade de interferir nos indicadores de desempenho. A pesquisa foi desenvolvida no nível descritivo e o método utilizado é o estudo de caso único, considerando o universo das universidades comunitárias brasileiras. O caso selecionado foi o Comung, uma organização em rede que congrega 100% das universidades comunitário do Estado do Rio Grande do Sul. Os sujeitos da pesquisa são os reitores das referidas universidades. O tratamento, análise e interpretação dos dados foram realizadas pelo método análise de conteúdo e a técnica análise categorial. Os resultados evidenciam a existência de relação entre as características de perfil do gestor e o desempenho das universidades comunitárias participantes do Comung. A estrutura colegiada prevista nos documentos institucionais requer características de perfil de um gestor com inspiração política e comprometido com a comunidade e, ao mesmo tempo, que reconheça a necessidade de preservar atividades à margem de decisões econômico-financeiras. Em universidades comunitárias é desejável um reitor ter características do perfil mais político que empresarial, com prevalência de características de personalidade de indivíduos originais, independentes, indagadores, criativos e ousados e, ao mesmo tempo, interativos e tolerantes, emocionalmente positivos e orientados para outros. Os resultados indicam que universidades comunitárias participantes do Comung que possuem gestores com estas características apresentam alto desempenho na gestão, o que pode ser explicado por eles fornecerem a plasticidade necessária para a organização se mover com agilidade frente aos desafios do contexto da educação superior brasileira.

**Palavras-chave:** Gestão universitária. Desempenho organizacional. Gestor universitário. Características do perfil.

## ABSTRACT

The theme of this Master's Dissertation is university management in the context of community universities, emphasizing the relation of the characteristics of the profile of the rector with the organizational performance. Community universities are inserted in the higher education market whose reality challenges them to review their practices and organizational structure under the risk of failing to compromise the quality of offered education, academic excellence and organizational sustainability. University management demands new skills from its managers, among them being able to deal with the specificities of being a community and, at the same time, understanding and anticipating changes in scenarios, recognizing the diversification of areas of activity, the proliferation of technologies in teaching methods, the internationalization and globalization movements of higher education. The main objective of the research is to evaluate the relationship between the characteristics of the profile of university managers and the organizational performance in the universities participating in the Consortium of Community Universities Gaúchas (Comung). As specific objectives, it aims to: (a) describe the process of occupying management positions in selected universities and collegial decision-making bodies, analyzing the institutional statutes and regiments; (b) investigate the profile of university managers at the executive level; (c) select and classify the organizational performance indicators of universities; (d) to compare the profile of managers with the organizational performance of universities, examining their ability to interfere with performance indicators. The research was developed at the descriptive level and the method used is the single case study, considering the universe of Brazilian community universities. The selected case was Comung, a network organization that congregates 100% of the community universities of the State of Rio Grande do Sul. The research subjects are the rectors of these universities. The treatment, analysis and interpretation of the data were performed by the content analysis method and the categorial analysis technique. The results evidenced the existence of a relationship between the characteristics of the manager profile and the performance of Comung community universities. The collegiate structure envisaged in the institutional documents requires profile characteristics of a politically inspired and committed manager with the community and, at the same time, recognizes the need to preserve activities in the margin of economic and financial decisions. In community colleges it is desirable for a rector to have characteristics of a more political than business profile, with a prevalence of personality traits of original, independent, inquiring, creative and daring individuals and at the same time interactive and tolerant, emotionally positive and oriented towards others. The results indicate that Comung community universities that have managers with these characteristics present high management performance, which can be explained by the fact that they provide the necessary plasticity for the organization to move with agility to the challenges of the Brazilian higher education context.

Keywords: University management. Organizational performance. University Manager. Profile features.