

A FORMA DE ESCOLHA DOS DIRIGENTES UNIVERSITÁRIOS

Roberto Lobo*

Texto Escrito há cerca de 20 anos para duas universidades – uma pública e uma privada e revisado em 11 de abril de 2026

A forma de escolha de dirigentes nas universidades varia amplamente. Entre os modelos mais comuns estão a indicação por autoridade superior (um governo, a mantenedora ou um comitê de busca por exemplo), a eleição direta por professores — por vezes com participação de estudantes (normalmente minoritária) —, a formação de listas múltiplas submetidas à decisão final de instâncias superiores e consultas à comunidade seguidas de escolha pela administração superior, entre outros.

O debate sobre esses modelos costuma ser conduzido como se a forma de escolha determinasse, por si só, a qualidade da gestão, a legitimidade da liderança, ou o grau de compromisso institucional. Essa premissa é equivocada.

A forma de escolha é uma variável secundária. O que realmente importa é se o dirigente dispõe de autonomia acompanhada de responsabilidade efetiva — e se responde por seus atos.

A universidade não é uma democracia no sentido político do termo. Não existe para representar interesses internos, nem para satisfazer demandas corporativas. É uma organização com missão pública clara: formar pessoas, produzir conhecimento e contribuir para o desenvolvimento do país. Sua legitimidade não decorre da forma como escolhe seus dirigentes, mas da qualidade do que entrega à sociedade.

Quando essa distinção é ignorada, instala-se uma distorção grave: a ideia de que a escolha interna confere ao dirigente um mandato político baseado na representação de grupos.

Na prática, isso frequentemente transforma a gestão universitária em um sistema de acomodação de interesses, no qual decisões estratégicas são substituídas por negociações internas e preservação de privilégios.

O problema se agrava em contextos onde os mecanismos de responsabilização são frágeis ou inexistentes. Sem consequências reais para erros de gestão, ineficiência ou incapacidade de liderança, a autonomia deixa de ser um instrumento de ação institucional e passa a ser um espaço de impunidade.

Nesse cenário, a forma de escolha deixa de ser neutra: ela passa a definir o grau de independência do dirigente em relação à própria instituição.

Vindo do corpo de professores, o dirigente universitário costuma se achar mais vinculado às bases acadêmicas do que à gestão institucional. Por isso, o vemos reclamar frequentemente por ter que reduzir sua atividade científica em função das responsabilidades administrativas, sendo muitas vezes avesso a entender da burocracia e legislação que regem a universidade e acaba por se tornar um mero instrumento nas mãos dos burocratas que o cercam: “Isso não pode, reitor”, “Essa providência não pode mais ser adiada”, etc.

A eleição direta, nesse contexto, tende a produzir um efeito previsível. O dirigente eleito passa a se ver como representante de seus eleitores — e não como responsável pela instituição como um todo e que tem uma missão social. Isso limita sua capacidade de tomar decisões impopulares, ainda que necessárias, como encerrar programas inviáveis, enfrentar baixo desempenho, negociar salários ou mensalidades dentro de uma visão realista, ou impor padrões mais rigorosos de qualidade.

O resultado é conhecido: imobilismo, fragmentação e perda de governabilidade. A universidade deixa de agir como organização e passa a funcionar como uma soma de interesses setoriais, frequentemente conflitantes. A hierarquia perde eficácia, decisões estratégicas são evitadas e a adaptação a mudanças externas torna-se lenta ou inexistente.

Esse modelo pode parecer confortável em ambientes estáveis, especialmente onde o financiamento é garantido, mas ele se torna particularmente nocivo em momentos de

pressão — restrições orçamentárias, aumento da concorrência e necessidade de inovação.

Nessas situações, a sobrevivência institucional depende de decisões rápidas, coerentes e, muitas vezes, difíceis. Sistemas baseados em representação interna tendem, precisamente, a bloquear esse tipo de decisão.

Não por acaso, as universidades mais bem-sucedidas internacionalmente evitam esse modelo como mecanismo central de escolha. Predominam processos que combinam busca qualificada, avaliação de mérito e decisão por órgãos com responsabilidade institucional clara. A participação da comunidade existe, mas não se confunde com poder decisório irrestrito.

Isso não significa excluir a comunidade universitária do processo. Significa reconhecer seus limites. Participação não pode ser confundida com soberania setorial. Quando isso ocorre, a consequência é previsível: a instituição passa a servir a si mesma, e não à sociedade que a sustenta.

A questão central, portanto, não é qual modelo parece mais democrático, mas qual modelo assegura governabilidade, responsabilidade e capacidade de ação institucional. Sem esses elementos, qualquer forma de escolha será inadequada. Com eles, diferentes modelos podem funcionar.

O ponto decisivo é simples e frequentemente ignorado: a universidade não existe para agradar sua comunidade interna. Existe para cumprir uma missão pública. Quando a forma de escolha de seus dirigentes compromete essa missão, ela deixa de ser um instrumento de legitimidade e passa a ser um fator de deterioração institucional.

Para finalizar é preciso registrar que estes argumentos nunca sensibilizaram meus colegas docentes, ou os universitários brasileiros.

*Roberto Lobo é PhD em Física e Doutor Honoris Causa pela Purdue University. Foi reitor da USP e é presidente do Instituto Lobo.