

## **Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais**

**Autoria:** Daniela Cristina da Silveira Campos, Norma Barboza de Sousa, André Bernardo Campos, Nina Rosa da Silveira Cunha, Elenice Maria de Magalhães, Rosa Maria Miranda Armond Carvalho

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é apresentar parte dos resultados de um projeto de pesquisa, que buscou identificar, na percepção dos sujeitos sociais, as competências necessárias aos professores-gerentes que atuam em Pró-Reitorias de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais (MG). Os sujeitos sociais da pesquisa foram 11 professores da IFES, os quais possuem experiência como Pró-Reitor na Instituição. Tal escolha foi feita considerando-se o valor da experiência gerencial desses indivíduos, tendo sido constituída uma amostra não probabilística por conveniência. Após a análise das entrevistas semi-estruturadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo, emergiram 11 categorias ou competências necessárias aos professores-gerentes, a saber: resolver os problemas por meio da criatividade; compartilhar dos interesses institucionais; induzir o envolvimento dos outros; conhecer a estrutura organizacional; saber dividir o tempo com as atividades da docência; comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos Superiores; ter capacidade política; planejar as atividades do órgão que administra; ter iniciativa para tomar decisões; ter experiência gerencial na Instituição; saber administrar recursos. As competências mencionadas representam comportamentos que trouxeram bons resultados para os entrevistados enquanto Pró-Reitores.

### **1 Introdução**

As universidades públicas brasileiras têm sido alvo de críticas sobre seus reais objetivos, rigidez de sua estrutura, e ineficiência no uso de recursos escassos, sendo que, na maioria das vezes, seus gestores são responsabilizados por tais problemas. De fato, Castro (2000) afirma que as instituições de ensino podem fracassar devido à incompetência de sua gestão.

Segundo Almeida (2000), os dirigentes da universidade brasileira ainda não praticam o que ensinam os cursos de gerência e administração, mas existe sim uma prática de grosseiro burocratismo. Acrescenta ainda que, as circunstâncias em que são conduzidos aos cargos de direção, muitas vezes, levam os gestores a tomarem decisões que tragam prestígio, e que simultaneamente, evitem custos políticos ou até perda do cargo.

O desempenho dos dirigentes das universidades públicas pode ser caracterizado como amador, pois, na verdade, esses profissionais têm a docência como carreira, além do fato de que a universidade federal, na maioria dos casos, não tem uma cultura de treinamento de seus atuais ou futuros dirigentes. Na IFES pesquisada foi constatado que, nos últimos 10 anos, foram realizados dois programas de treinamento com enfoque gerencial. O primeiro foi realizado no período de 1996 a 2000, contemplando oito cursos voltados para três níveis gerenciais. O outro programa foi realizado em 2006 e também contemplou os três níveis gerenciais, desdobrando-se em temas como planejamento estratégico, gestão de pessoas e ética no serviço público.

Surge, então, a necessidade de refletir sobre a gestão da universidade federal e seu desenvolvimento ordenado para o futuro, em busca de caminhos e preceitos que garantam sua eficiência e eficácia. Entre os preceitos que devem influenciar a gestão da universidade federal, está aquele segundo o qual o estilo burocrático de administração pública, que era favorecido pela cultura peculiar aos seus servidores, deverá ser substituído por um estilo gerencial que busque o alcance de resultados. As forças inovadoras na esfera pública procuram introduzir uma cultura de

flexibilidade e de gestão empreendedora, que lhes permita atuar de forma ágil e eficiente num mundo de rápidas transformações (GUIMARÃES, 2000).

Neste sentido, Ahmad (1994), citado por Silva (2000), ressalta que uma habilidade geral adquirida por professores, ou 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. O desenvolvimento de competências gerenciais pode significar uma adição ou complementação à formação desses profissionais, que são de outras áreas, para que exerçam suas atribuições enquanto dirigentes com eficiência e eficácia.

Segundo Grillo (2001) o sucesso de uma instituição depende, fundamentalmente, do desempenho eficiente das pessoas, que têm a incumbência de liderar os diversos grupos que compõem a estrutura universitária. A importância do gestor das universidades federais, como elemento que deve assegurar respostas rápidas a questões complexas requer uma postura gerencial que deve abranger habilidades e atitudes específicas no trabalho, ou seja, o desenvolvimento de competências. Este desenvolvimento possibilitará que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva, cujo resultado reflete-se em melhorias nos processos organizacionais. Neste sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é primordial para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o desenvolvimento desses gestores.

Desta forma, pretendeu-se obter resposta ao seguinte objetivo de pesquisa: identificar, na percepção dos sujeitos sociais, as competências necessárias aos professores-gerentes que atuam em Pró-Reitorias na IFES objeto de estudo.

## 2 O conceito de competência

O conceito de competência é antigo e sempre esteve ligado à história do trabalho humano. Existe há muitos séculos, desde a época de aprendizes de artesãos na Idade Média, sendo que a história da administração tem mostrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à competência e reflete as mudanças ocorridas na sociedade.

Nos últimos anos, conforme Dutra (2002), o conceito de competência tem sido usado para dar foco ao desenvolvimento humano dentro das organizações, existindo vários conceitos para explicá-lo. Sob a ótica do desenvolvimento humano e da organização, verifica-se que na aplicação das qualificações no trabalho, há uma possível troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, e as pessoas, ao desenvolverem suas capacidades individuais, transferem a forma de aprendizado, capacitando a organização.

No momento em que o indivíduo passa a ser cobrado sobre sua efetiva contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, ele precisa dispor de respostas ágeis diante das demandas impostas à organização, tanto por seu ambiente interno quanto externo. Para isso, o desenvolvimento humano, especificamente, relativo às competências individuais, passa a ser utilizado como ferramenta, que dá condições aos indivíduos para responderem às exigências neste contexto.

O sentido da competência individual para Fleury e Fleury (2004) é de que esta pode ser representar variáveis de *input* do indivíduo, ou ainda variáveis de *output*. As primeiras são conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo deve deter, e as variáveis de *output* estão relacionadas à tarefa e podem ser avaliadas observando-se os resultados que definem os padrões de desempenho e determinam o sucesso das pessoas no trabalho.

Sob a ótica do indivíduo como ator em determinada função, Zarifian (2001) afirma que a competência se encontra focada na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização à qual está inserido. Portanto, a competência refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

Le Boterf (2003) afirma que a chamada economia do saber tende a favorecer a emergência do modelo de uma economia voltada para o serviço, em que o sujeito é considerado um ator que precisa mobilizar recursos de competência. Tais recursos são aqueles nos quais se apóia a efetivação da competência, ou seja, a competência consiste na mobilização daqueles recursos. Sendo assim, espera-se que o trabalhador operacionalize competências para administrar uma situação profissional.

Le Boterf (2003, p. 95) afirma que se a competência consiste em saber mobilizar recursos é necessário que os mesmos sejam identificados. Para o autor os recursos de competência são distinguidos em: “conhecimentos (gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente), saber-fazer (operacional, empírico, relacional e cognitivo), atitudes (atributos pessoais e relacionais) e recursos do ambiente (sistemas de informação e bancos de dados)”.

Parry (1996, p. 50) apresenta um conceito de competência semelhante:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de um job (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do job, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Portanto, o conceito de competência se descortina através de seus elementos-chaves: a ação, o contexto profissional e suas dimensões, podendo ser identificada a partir da análise de comportamentos dos indivíduos em situações profissionais.

## 2.1 A competência gerencial

No sentido institucional, a gerência, refere-se às pessoas (ou grupos) que executam funções gerenciais, às suas atribuições e papéis. Renomados autores têm feito descrições diferentes do papel gerencial. Conforme Carvalho (1998), alguns focalizam a tomada de decisão e a liderança de pessoas e grupos como papéis mais relevantes dos gerentes, sendo que a visão estratégica representa o elemento orientador de sua ação. Outros enfatizam o papel do gerente como líder e sua capacidade de despertar a motivação das pessoas, clarificando objetivos e fornecendo suporte ao trabalho que realizam. De fato, Gramigna (2003), ressalta que as tentativas de elaboração de escores de competência remontam de algum tempo.

Moraes, Silva e Cunha (2004) afirmam que os gerentes, diante de um mundo em constante mudança, precisam aprender rapidamente de modo a lidar com necessidades de mudanças súbitas. No Brasil, este clima de mudança tem ocasionado a disseminação de programas de educação continuada para executivos, e crescente preocupação com a efetividade em garantir a aquisição de competências gerenciais atuais (RUAS, 2005).

Conforme Motta (1997), os gerentes trabalham essencialmente na decisão e, mais que seus superiores, acabam se deparando com a necessidade de estabelecer direcionamentos para suas empresas e instituições. Considerando os aspectos práticos da gerência, deve-se levar em conta a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana, que lhe atribui características do ilógico, do intuitivo, do espontâneo e do irracional.

Portanto, o aprendizado sobre gestão para formar dirigentes e líderes não deve limitar-se ao domínio de técnicas administrativas, pois os especialistas, ao contrário daqueles que possuem capacidade gerencial (competência), são fáceis de serem encontrados no mercado de trabalho:

A capacidade gerencial é mais rara, pois, exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão, de liderança e de enfrentar riscos e incerteza. Além do mais, o mundo moderno exige dos dirigentes uma grande capacidade de negociação dos interesses e demandas múltiplas e de interação de fatores organizacionais, cada dia mais ambíguos e diversos (MOTTA, 1997, p. 27).

Para Ruas (2001), a competência gerencial consiste na capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. As competências gerenciais desenvolvidas são percebidas nos comportamentos e na utilização dos recursos que resultam em serviços ou produtos de qualidade. A agregação de valor e a competitividade mercadológica dos produtos ou serviços representam o verdadeiro resultado visível da competência gerencial.

O esforço em entender o conceito de competência gerencial deve ser norteado por uma visão ampla da função gerencial, que deve incorporar mais do que as capacidades relativas ao domínio de conhecimentos administrativos, os quais não indicam absoluta certeza da competência. Assim, no próximo item deste artigo são apontados aspectos relacionados à atuação de professores como gerentes das instituições onde lecionam.

### **3 A gerência de unidades de instituições de ensino superior**

Antes da realização desta pesquisa, outros autores (Andrade, 2005; Heerdt, 2002; Meyer, 2000; Silva, Cunha e Possamai, 2001) já se preocupavam em estudar a competência dos gerentes de instituições de ensino superior. Na maioria dos casos, os professores da instituição de ensino superior acumulam suas atividades acadêmicas com as gerenciais. Logo, ele passa a ser um gestor temporário, sendo chamado, nos trabalhos sobre o tema, de “professor-gerente”.

De fato, Hill (1993), citado por Marra (2003), defende que antes de ser gerente, o profissional normalmente é um colaborador individual. A sua responsabilidade era a realização de tarefas técnicas específicas, o que dependia acima de tudo de sua competência, experiência e energia. Contudo, 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.

A prática gerencial nessas organizações está vinculada à cultura da mesma, ou seja, aos seus valores, princípios e tradições. Dentre estes valores se encontra o que caracteriza a administração universitária como amadora e burocrática, praticando-se o “culto do político”, no qual passam a ser valorizadas habilidades relacionadas à negociação, a barganha e aos arranjos políticos. Outro valor, o “culto do talento” pode levar ao entendimento de que a administração é atividade apenas para certas pessoas, que apresentam características natas e dotes especiais para liderar pessoas, tomar decisões e implementar ações (MEYER JR., 2000).

O autor, ao mesmo tempo em que afirma que tais valores influenciam a administração universitária, os censura, afirmando que mais importante do que traços ou características pessoais é o comportamento do administrador, que deve ser guiado por técnicas e abordagens administrativas. Essas técnicas o auxiliam a selecionar pessoas qualificadas, demonstrar sensibilidade para identificar problemas e buscar soluções.

Sobre a atuação dos professores-gerentes, Ahmad (1994), citado por Silva (2000), afirma que alguns acadêmicos são relutantes em reconhecer que aprender administração por meio da experiência imediata, pelo método de tentativa e erro, pode ser oneroso e ineficiente para o administrador e para a organização. Sendo que, alguns tornam-se reféns de seus eleitores, comprometendo o desempenho administrativo das instituições de ensino superior.

Considerando as habilidades necessárias a professores-gerentes, o estudo de Silva (2000), na Universidade Federal de Santa Catarina, apontou que no campo interpessoal, as competências mais valorizadas pelos professores, são as habilidades de relacionamento com os colegas e as habilidades de resolução de conflitos.

Mintzberg (1995) coloca que esse gerente atua com objetivo de manter contatos de ligação, devendo atuar como figura de proa e porta voz, com capacidade de relações públicas. O autor menciona, ainda, que na universidade (burocracia profissional) os papéis externos são os mais importantes que os dirigentes desempenham. O administrador, neste caso, exerce papéis ligados à resolução de perturbações na estrutura, e a manutenção da ligação entre os profissionais de dentro e as partes interessadas de fora.

Na visão de Meyer Jr. (2000) os administradores das IES públicas deveriam buscar habilidades para melhorar a sua maneira de gerir, considerando as seguintes características: visão do futuro; uma disposição para a mudança; domínio e uso da tecnologia; visão estratégica; processo decisório; *empowerment*; empreendedorismo; gerenciar informações; comprometimento.

Este item procurou caracterizar a gestão das instituições de ensino superior, a seguir são apresentados os aspectos metodológicos do trabalho.

#### 4 Aspectos metodológicos

A pesquisa teve uma abordagem predominantemente qualitativa. A escolha por esta abordagem justifica-se por se tratar de uma pesquisa de caráter exploratório, e que buscou descrever as percepções dos sujeitos sociais sobre as competências necessárias aos professores-gerentes que atuam em Pró-Reitorias de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais (MG). Tal abordagem parte das questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Além disso, o estudo envolveu a “obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada” (GODOY, 1995, p. 58).

A seleção dos sujeitos da pesquisa foi feita pelo método não-probabilístico com amostragem por conveniência, a qual se caracteriza pelo fato de a seleção dos elementos da população depender, em parte, do julgamento do pesquisador, que seleciona membros mais acessíveis, tendo em vista a escassez de tempo, de recursos financeiros, materiais e pessoas. Além disso, a amostragem foi realizada não com o objetivo de poder generalizar os resultados, “mas para obter certa idéia da variedade de elementos existentes na população” (SELTIZ, 1987, p. 165).

Assim, a amostra do estudo foi composta por 11 professores de uma IFES, com experiência gerencial como dirigente de nível estratégico (Pró-Reitor). Destaca-se que o Pró-Reitor foi considerado um dirigente de nível estratégico visto que ocupa posição hierárquica imediatamente abaixo do Reitor, além de ser o responsável por decisões ligadas ao direcionamento da Instituição. Tal escolha foi determinada pelo valor da experiência gerencial dos professores enquanto dirigentes de Pró-Reitorias.

Os dados foram coletados no período de agosto a outubro de 2006 por meio de entrevistas semi-estruturadas. Esta técnica possibilitou conhecer fenômenos desconhecidos do comportamento dos indivíduos, os quais representam as variáveis que foram identificadas e estudadas (TRIVINOS, 1987).

A pesquisa abordou um fenômeno particular, a atuação dos professores-gerentes em Pró-Reitorias e as competências gerenciais necessárias nesta atuação, estudando-se o caso de uma IFES em MG. O estudo de caso é “uma investigação empírica que indaga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando seus limites não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 28).

O caso estudado neste trabalho foi escolhido, devido ao fato desta IFES ser acessível à pesquisadora, que buscou uma aproximação do ambiente onde ocorriam os fenômenos. Cabe ressaltar que, sendo um estudo exploratório, a profundidade das investigações pode determinar a possibilidade de se fazer inferências ou descobrir outras questões, variáveis ou elementos a respeito do assunto estudado que podem ser exploradas em outras pesquisas.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica “Análise de Conteúdo”, que permitiu que o volume substancial de informações geradas pela pesquisa fosse organizado de forma compreensível. Esta técnica é considerada útil para tratamento de dados e visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (BARDIN, 1977). Seguindo as etapas determinadas por Bardin (1977), esta pesquisa compreendeu pré-análise (transcrição das entrevistas), exploração do material (leituras das transcrições e seleção das categorias de análise), tratamento e interpretação dos resultados (redação e discussão dos resultados encontrados).

## **5 O dirigente de nível estratégico na IFES**

O Pró-Reitor é um dirigente de nível estratégico da Instituição, e, como os entrevistados o definiram “ele é uma extensão do Reitor” para administrar as Pró-Reitorias. Suas atividades estão ligadas à orientação e coordenação de órgãos subordinados a estas unidades.

Os entrevistados ressaltaram, que o Pró-Reitor não deve ser apenas um burocrata, seguindo, “mecanicamente”, as normas. Ele “deve ser criativo para achar soluções para problemas na Instituição, observando as exigências externas, assumindo seu papel de gestor de nível estratégico”.

Para a maioria dos entrevistados, muitas vezes, o fato do professor-gerente ter que se desdobrar entre funções acadêmicas e gerenciais pode fazer com que sua atenção esteja mais voltada para o atendimento da legislação, se tornando apenas um burocrata. Verificou-se que, muitas vezes, a figura do Pró-Reitor foi associada ao papel de um político. Essa percepção confirma a importância dos papéis externos desse gerente. De fato, numa universidade os papéis mais importantes que os dirigentes desempenham na administração são: manter contatos de ligação, atuar como figura de proa e porta-voz com capacidade de relações públicas.

Os entrevistados também associaram a figura do Pró-Reitor a papéis gerenciais como, administrador de conflitos, amigo, administrador das competências dos outros, líder na proposição de idéias, ser elo de ligação entre a sociedade e a IFES, além de ser suporte para os diretores de centro e departamentos acadêmicos.

De modo geral, os entrevistados apontaram que o processo em que se dá a escolha de dirigentes nas universidades federais, pode ser considerado um fator que prejudica a administração, principalmente pelo fato desse processo ter tomado rumos determinados por disputas eleitorais. Eles destacaram que a formação de grupos para apoio eleitoral pode determinar “quem poderá ser nomeado para estes cargos”. Percebeu-se que o processo de escolha

de tais dirigentes contribui para que a administração seja executada de forma mais amadora do que profissional, pois não é considerado o perfil adequado para escolha de pessoas para ocuparem os cargos de direção.

## **6 Contexto de capacitação dos professores-gerentes na Instituição**

As instituições de ensino superior geralmente não oferecem treinamento para seus dirigentes, conforme Ahmad (1994), citado por Silva (2000). Tal fato foi verificado na Instituição estudada, sendo quase inexistentes os treinamentos para dirigentes. Portanto, na maioria das vezes, os professores-gerentes adquirem condições para atuar através da prática gerencial na Instituição, especificamente, nas ações do dia-a-dia, por intermédio das experiências vividas nas funções administrativas.

Acredita-se que durante o exercício de outras funções administrativas, o profissional, ao buscar a resolução de problemas, escolher alternativas mais adequadas e implementar projetos, adquire, seja pelo método de tentativas e erros, habilidades para gerenciar na Instituição. Esta experiência anterior adquirida no exercício de outras funções administrativas, passou a ser um requisito informal na Instituição para que um professor administre uma Pró-Reitoria.

Para os entrevistados, a experiência anterior é necessária pelo fato de um Pró-Reitor necessitar entender as repercussões de suas decisões junto à comunidade acadêmica. Afirmam, ainda, que um professor que não tenha conhecimento sobre as condições gerais de funcionamento, os problemas, e as demandas da Universidade, não teria condições de ocupar a função de Pró-Reitor, sendo que, tais condições só podem ser adquiridas por meio da experiência.

Na discussão sobre o preparo desses dirigentes, os entrevistados apontaram que conhecimentos adquiridos enquanto docentes na Instituição, puderam ser utilizados durante o exercício da função de Pró-Reitor. Apontaram que “trazem de lá (docência) para cá (gerência) o conhecimento da academia”. Tal conhecimento, na visão dos entrevistados, fornece direção para o trabalho de um dirigente, pois “entender a importância da academia é imprescindível para tomar decisões administrativas”.

A relação existente entre docência e atividade administrativa, não é admitida por alguns entrevistados que ressaltaram que a “vida acadêmica não dá experiência administrativa, a visão administrativa vem, exatamente, com a prática da administração”.

Apontaram, ainda, que apesar de não ser necessário “ser formado em Administração para ser um dirigente, os conhecimentos administrativos são necessários”. De modo geral, os entrevistados se mostraram preocupados com o fato de não serem preparados para assumirem suas funções. Apesar de reconhecerem as deficiências em relação a conhecimentos gerenciais, apenas dois entrevistados buscam estes conhecimentos por conta própria. Eles lêem artigos que relatam, principalmente, casos de gestores bem sucedidos, e livros que ensinam princípios que “servem também para a administração da vida pessoal”.

Verificou-se que ao discorrerem sobre essa categoria alguns pareciam acreditar que “um dia a gente vai caminhar para uma coisa mais profissional” na IFES.

Nós podíamos ter a oportunidade de trabalhar dentro da área acadêmica, mas eu acho o seguinte, lá [dentro do departamento de administração], deveria surgir um ramo, a administração universitária, e quem sabe isso vai trazer para nós um ensinamento para sermos dirigentes mais tranquilos.

Contatou-se, ainda, que a busca pelo desenvolvimento profissional por parte dos dirigentes da IFES objeto de estudo, pode ser impedida pelo fato dos professores considerarem que “estão ou estiveram dirigentes”. Acreditam que a função gerencial não é o foco do seu

trabalho na Instituição, além de “não fazer parte de sua carreira, de uma área de formação escolhida”.

## **7 Competências gerenciais exigidas a um professor-gerente**

Após a análise das respostas dos entrevistados, surgiram 11 categorias sobre as competências gerenciais necessárias para os professores-gerentes de uma IFES: resolver problemas por meio da criatividade, compartilhar dos interesses institucionais, induzir o envolvimento dos outros, conhecer a estrutura organizacional, ter experiência gerencial na Instituição, saber dividir o tempo com atividades da docência, comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos Superiores, ter capacidade política, planejar as atividades do órgão que administra, ter iniciativa para tomar decisões e saber administrar recursos.

Percebeu-se que as respostas referentes às competências representam comportamentos, que os entrevistados tiveram no exercício da função de Pró-Reitor, e que trouxeram bons resultados. De certa forma, também representam as exigências da comunidade acadêmica em relação aos professores que ocupam a função de Pró-Reitor.

### **7.1 Resolver os problemas por meio da criatividade**

A maior parte dos entrevistados relatou que a limitação de recursos é uma dificuldade enfrentada pelo dirigente na Instituição. Assim, o dirigente deve “utilizar sua capacidade criativa para identificar oportunidades”.

Na visão dos entrevistados um Pró-Reitor deve, por meio da criatividade, reestruturar procedimentos obsoletos, adequando-os à realidade atual. O recorte de uma entrevista comprova a necessidade desta competência: “muitas vezes nós não nos adequamos às mudanças, pois precisaria do apoio da comunidade, e isso pode agradar e desagradar algumas pessoas. Mas o administrador precisa ter o senso de responsabilidade, sabendo que tem que mexer para adequar a norma a uma nova realidade”.

Portanto, na visão dos entrevistados, um professor-gerente precisa dispor de criatividade, a qual representa uma técnica de resolução de problemas ligados a escassez de recursos financeiros e a obsolescência de normas da Instituição.

### **7.2 Compartilhar dos interesses institucionais**

Ahmad (1994) e Reesor (1995) mostrados por Silva (2000), apontam que o “mundo acadêmico” é regido pela influência de inúmeros comportamentos, crenças e valores culturais e ambos concluíram que a cultura da instituição exerce influência na aprendizagem gerencial de um professor-gerente. De fato, os entrevistados apontaram que estar sintonizado com os valores institucionais pode garantir o sucesso de um professor em um cargo de direção.

Ressaltaram que um dirigente necessita de “espírito institucional”, o qual se encontra relacionado à consciência de que os interesses da Instituição devem se sobrepôr aos interesses particulares dos dirigentes. Mostraram que um dirigente que toma decisões para garantir prestígio e permanência no cargo, acaba não atendendo aos interesses institucionais. Neste sentido, os entrevistados destacaram que alguns dirigentes podem ser levados a agir dessa forma, por estarem comprometidos com grupos da Instituição que o apoiaram na ocupação do cargo de direção.

### **7.3 Induzir o envolvimento dos outros**

A maioria dos entrevistados considerou como competência necessária para um professor-gerente a capacidade de induzir o envolvimento das pessoas em atividades do órgão ou departamento que administra. Para os entrevistados, tal habilidade deve ser utilizada em situações que um professor, ao ocupar uma função de direção, dependa de conhecimentos que outros detêm sobre o funcionamento da unidade que irá administrar. Nos relatos, ficou evidente a importância atribuída pelos dirigentes aos funcionários permanentes nas unidades que administraram. Acreditam que estes podem auxiliar o “novo dirigente” através da experiência acumulada em anos de trabalho.

Grillo (2001) aponta essa situação como algo capaz de induzir o docente a desenvolver toda a capacidade de liderança e trabalho em equipe a fim de obter a colaboração de pessoas estranhas ao seu universo acadêmico.

Ao discorrerem sobre o relacionamento de um Pró-Reitor com os funcionários da IFES, destacaram que o “novo dirigente” precisa saber trabalhar com sua equipe, ser humilde e valorizar os funcionários, além de ter capacidade de liderança.

### **7.3.1 Saber trabalhar com sua equipe**

A maioria dos entrevistados relatou que o sucesso de um Pró-Reitor depende da habilidade de mobilizar pessoas, através de grupos que possam dar andamento às atividades do órgão que o “novo dirigente” irá administrar. Ressaltaram que “a estrutura não pode parar três, quatro meses para o dirigente aprender. Então o segredo é: se integrar à equipe, trabalhando e respeitando as atribuições de cada membro”.

Neste sentido, Le Boterf (2003) afirma que nenhum profissional pode saber tudo, devendo mobilizar, na hora certa, não somente seus próprios conhecimentos e habilidades, mas também os daqueles que estão em seu entorno. Para este autor a competência não se reduz ao saber individual.

### **7.3.2 Ser humilde e valorizar os funcionários**

Os entrevistados relataram que numa IFES para que um dirigente tenha a colaboração de seus subordinados é necessário ser humilde, ser capaz de reconhecer suas falhas, mantendo uma relação mais próxima e realista com seus subordinados. O professor-gerente também precisa ser capaz de minimizar a insatisfação das pessoas, contribuindo para a manutenção de um bom ambiente de trabalho.

Concomitantemente é necessário “ter firmeza, mas sempre ser humilde o suficiente para assumir quando acontecerem os erros”. Segundo os entrevistados, a administração de pessoal deve ser baseada em valorização dos funcionários, conforme um dos entrevistados “nós trabalhamos com a valorização deles, ficando do lado deles efetivamente”. Nos relatos os entrevistados destacaram que, em alguns casos, “se não conseguir [a colaboração] por meio de uma relação de amizade, não se consegue de outra forma”.

Para os entrevistados, uma grande questão para quem lida com gestão de pessoas na Universidade, é o fato de o funcionário público “estar tão calejado, com pouca auto-estima, que se torna difícil fazê-lo reagir aos estímulos”. Retrataram ainda, que a estabilidade tem sido, para alguns, “uma bengala”, uma espécie de apoio para continuar mantendo tal postura.

### **7.3.3 Ter capacidade de liderança**

O professor-gerente deve influenciar seus subordinados por meio de autoridade carismática. Os entrevistados acreditam que um dirigente deva ter capacidade de liderança, sendo que, para eles, esta é uma característica inata e que dificilmente pode ser desenvolvida por meio de treinamentos. No entanto, como afirma Grillo (2001), através da preparação em programas, o dirigente pode tornar-se capaz de liderar grupos responsáveis pela execução das atividades dentro de uma organização. O relato abaixo ilustra a percepção de um dos entrevistados sobre essa categoria:

A pessoa [para ser um dirigente] tem que ter um temperamento capaz de reunir grupos dentro da Universidade. Ele precisa conseguir ser recebido. São questões de talento que não se aprendem. Você pode até seguir normas para conduzir reuniões, mas conseguir a motivação do grupo para o trabalho, quando não tem dinheiro, é uma questão de talento.

#### **7.4 Conhecer a estrutura organizacional**

A maior parte dos entrevistados relatou que um professor-gerente deve, por meio da experiência gerencial na Instituição, conhecer a estrutura organizacional e entender a complexidade da administração de um campus universitário. Vincularam a noção de competência à capacidade de reconhecer e atender prioridades. Este tipo de conhecimento, para Ruas (2003), está relacionado ao ambiente em que está inserido o profissional, e está ligado ao conhecimento de normas, regimentos e estatutos da Instituição.

A opinião de um dos entrevistados ilustra essa competência: “Você só conhece a Universidade, de fato, quando você participa da administração. Se você passa, por exemplo, por uma coordenação de curso, chefia de departamento ou participa dos Conselhos Superiores da Universidade”.

#### **7.5 Ter experiência gerencial na Instituição**

Além dos atributos pessoais, alguns autores (Le Boterf, 2003; Sveiby, 1998; Brandão e Guimarães, 2001; Ruas, 2003) incluem em seus modelos de competência a experiência dos profissionais. Todos os entrevistados consideram a experiência adquirida no exercício de outras funções administrativas na Instituição, o atributo de competência mais relevante para se exercer a função de Pró-Reitor. Acreditam que aprendem como tomar decisões, lidar com as pessoas e avaliar criticamente as situações, a partir dessas experiências gerenciais.

Percebeu-se que a experiência gerencial na Instituição se tornou um pré-requisito informal para a ocupação da função de Pró-Reitor. Destacaram que existem degraus a serem conquistados para ser um Pró-Reitor. Os entrevistados relataram que depois que um professor ocupa outras funções gerenciais, pode ser considerado competente, como se tivesse provado que tem a capacidade e adquiriu as condições para ser um Pró-Reitor.

Sendo assim, a capacidade de transferir aprendizagens anteriores para situações novas, ou seja, transferir conhecimentos adquiridos em outras atividades administrativas para a função de Pró-Reitor foi citada em unanimidade pelos entrevistados.

#### **7.6 Saber dividir o tempo com as atividades da docência**

Para os entrevistados “caso não queira ter prejuízo nas suas atividades como docente, o professor-gerente deve desenvolver a capacidade de administrar o tempo”. Além disso, o dirigente precisa ter a capacidade de suportar o estresse que pode surgir durante o exercício de

uma função administrativa. Para os entrevistados “é impossível conseguir manter o ritmo acadêmico normal participando da administração”. Para eles um dirigente precisa ter muita vontade de contribuir com a Universidade para assumir tal função, pois “é um sacrifício profissional dedicar-se a administrar na Universidade, pois o tempo para os estudantes diminui”.

### **7.7 Comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos**

Alguns professores consideraram que um dirigente precisa “saber conquistar o apoio de seus pares, para que suas decisões sejam aprovadas nas reuniões do Conselho”. Percebeu-se que as situações em que se faz necessária a capacidade de se comunicar referem-se à participação do Pró-Reitor em reuniões, com os membros dos Conselhos, com os estudantes, e com seus subordinados.

Para os professores entrevistados, o dirigente necessita da capacidade de justificar suas decisões para a comunidade, principalmente, as que estão relacionadas ao não atendimento de solicitações. Relataram ainda, que a permanência numa função gerencial pode depender desta capacidade, visto que “a comunidade em geral não conhece a complexidade da administração em uma universidade e pode acreditar que o Pró-Reitor é um mágico que atende qualquer solicitação”.

### **7.8 Ter capacidade política**

Para os professores entrevistados, a capacidade política pode determinar a sobrevivência de um professor num cargo de direção. O sentido dessa habilidade está ligado à cortesia com as pessoas, em ser aquele que propõe questões a serem discutidas com a comunidade, a fim de conseguir apoio para suas decisões. Este elemento foi citado, como uma capacidade que ajuda a agregar toda a comunidade em prol dos objetivos da Instituição.

No relacionamento com as pessoas, percebeu-se que, muitas vezes, a figura do Pró-Reitor foi associada ao papel de um político. Os entrevistados acreditavam que um Pró-Reitor deve ser conhecido e ter credibilidade junto à comunidade. Ele tem que, de certa forma, ter influência no meio acadêmico, “conhecer as pessoas certas para conseguir aprovar e implementar seus projetos”.

Porém, existe uma visão negativa quanto à utilização dessa capacidade em qualquer situação. A seguir é apresentado o recorte:

Eu tenho visto aí muitos fazendo política com a pasta dele, o que eu condeno. São pessoas que para ganhar fazem acordos: se você me apoiar, você tem um cargo. E isso para mim é um desastre total dentro da Universidade.

Os entrevistados consideraram grande a influência política na atuação de um professor-gerente em uma Pró-Reitoria, mesmo porque, neste caso, o dirigente é indicado diretamente pelo Reitor para a ocupação do cargo.

### **7.9 Planejar as atividades do órgão que administra**

O planejamento é uma ferramenta administrativa que pode garantir a sobrevivência de uma organização. No caso das universidades o planejamento passa a ser cobrado como requisito legal. No entanto, para os entrevistados a cultura de planejamento é quase inexistente dentro da universidade pública, que começa a entrar numa fase, com novas exigências do governo federal, onde os conhecimentos relacionados a processo de planejamento passam a ser necessários para qualquer dirigente. A importância do planejamento foi destacada por um dos entrevistados:

“Então um Pró-Reitor deve entender de planejamento, ele deve entender de gestão, porque ele vai ser um elemento importante para que a Universidade, para que a sua administração superior faça, da melhor maneira possível, a gestão das suas atividades, buscando alcançar seus fins”.

### **7.10 Ter iniciativa para tomar decisões**

Na visão dos professores a estrutura colegiada para a tomada de decisões na Universidade pode fazer com que o dirigente “se esconda atrás de Conselhos e não tome nenhuma decisão”. Portanto, esta capacidade de tomar de decisões significa, para os entrevistados, ter iniciativa quanto à resolução dos problemas que estejam ao alcance da autoridade de um dirigente.

Percebeu-se que para os entrevistados é necessário que um Pró-Reitor adote uma postura de resolução imediata de problemas. Destacaram que, em muitos casos, o dirigente prefere encaminhar as solicitações a outros dirigentes, pois, assim, não poderá ser responsabilizado pela decisão.

Diante disso, a habilidade tomada de decisão, refere-se ao ato de tomar a decisão e não a aspectos sobre como esta decisão deveria ser tomada. Ressalta-se, ainda, que não foram identificados nos relatos aspectos relacionados a normas que poderiam orientar o processo de tomada de decisões, o que Grillo (2001) aponta como um conhecimento importante para o bom desempenho de toda chefia.

### **7.11 Saber administrar recursos**

Com a descentralização orçamentária na Instituição cada gestor passou a ser responsável pela distribuição de uma parte dos recursos. Os entrevistados relataram que um professor-gerente precisa saber administrar os recursos financeiros atendendo a prioridades, “pois as solicitações são inúmeras, e feitas o tempo todo”. Neste caso, ressaltaram que o dirigente deve possuir a visão da Instituição como um todo, não priorizando o atendimento às demandas da sua área, ou departamento. Lidar com exigências o tempo todo, enquanto a realidade é de escassez de recursos, é o dia-a-dia de um Pró-Reitor.

Relataram, ainda, que um professor-gerente deve saber administrar recursos humanos. A maior parte dos entrevistados visualiza a administração de recursos humanos como uma de suas dificuldades. Justificam tal dificuldade pelo fato de que, com as normas vigentes, “não é possível premiar o bom funcionário, e nem punir quem deixa de fazer o serviço”. A partir dos relatos, percebeu-se que a gestão de pessoas é o maior entrave para atuação gerencial, principalmente, devido a pouca liberdade de organização e controle dos recursos humanos dentro da Universidade.

## **8 Considerações finais**

A partir dos resultados deste estudo concluiu-se que na visão dos professores entrevistados, 11 formas ou estratégias de gestão atendem a necessidade de competência para um professor-gerente da IFES pesquisada. Percebeu-se que os entrevistados descrevem o “ser competente” a partir das suas experiências como Pró-Reitor, assim como, a partir da observação de outros Pró-Reitores da Instituição.

O estudo mostrou que, para os professores, a competência não é resultante apenas de treinamento formal, pois a experiência gerencial obtida durante a ocupação de cargos de direção foi considerada por todos os entrevistados como um atributo que pode garantir o sucesso de um

Pró-Reitor. Além deste atributo o estudo evidenciou que um professor-gerente deve dispor de outros dez atributos de competência gerencial:

- Resolver os problemas por meio da criatividade;
- Compartilhar dos interesses institucionais;
- Induzir o envolvimento dos outros;
- Conhecer a estrutura organizacional;
- Saber dividir o tempo com as atividades da docência;
- Comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos;
- Ter capacidade política;
- Planejar as atividades do órgão que administra;
- Ter a iniciativa para tomar decisões;
- Saber administrar recursos

Percebeu-se que a natureza da função de Pró-Reitor determinou os atributos que são valorizados em um professor que assume tal função. A natureza política da função, por exemplo, implica na necessidade de capacidade política, a qual pode determinar a sobrevivência de um professor na função. A maioria das competências são úteis e necessárias na interação de um dirigente com a comunidade. Parecem refletir as técnicas que os dirigentes têm utilizado para superar suas dificuldades, como na gestão de pessoas, na qual devem “induzir o envolvimento dos outros”.

Percebeu-se, ainda, que a maioria dos dirigentes aprende através do método da tentativa e erro, ao ocuparem funções administrativas na Instituição, o que Ahmad (1994), citado por Silva (2000), afirma ser um método oneroso e ineficiente para o administrador e para a organização. Confirmando também a constatação de Meyer (2000), de que muitos dirigentes das instituições de ensino públicas ao ocuparem essa nova função aprendem através de ensaios e erros a atuar como administradores.

Seguindo a recomendação de Silveira *et al.* (2006), neste caso, a utilização de técnicas de pesquisa qualitativa para identificar competências necessárias trouxe um resultado próximo da realidade do trabalho gerencial analisado. Apesar disso, não são todos os atributos de competência mapeados que podem ser adquiridos a partir de treinamentos, pois alguns refletem a experiência gerencial na Universidade.

A Universidade não tem programas contínuos de treinamento para seus dirigentes. Acredita-se que os comportamentos descritos pelos entrevistados deveriam ser norteados por conhecimentos gerenciais, como no caso da capacidade de comunicação. Alguns dos entrevistados reconheceram a necessidade de participarem de treinamentos. Eles chamaram de cursos de administração, de sistemas e métodos, cursos no departamento de administração.

Com base na literatura, foi possível concluir que o modelo de competências mapeado no presente trabalho tem pontos comuns com os modelos de competências gerenciais apresentados em outros estudos (Heerdt, 2002; Silva, 2000; Andrade, 2005) sobre os professores-gerentes. Desta forma, sugere-se que sejam realizadas pesquisas nas quais as competências citadas como necessárias para professores-gerentes, sejam examinadas por pessoas que elaboram programas de capacitação gerencial, com o objetivo de defini-las tecnicamente, para serem utilizadas na elaboração de treinamentos para professores que assumem cargos de direção em um IFES.

## 9 Referências

ALMEIDA, E. P. de A. Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégica. IN: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Org.) **Dinossauros, Gazelas & Tigres: novas abordagens da administração universitária**: Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176 p.

ANDRADE, M. M. **Competências Requeridas pelos Gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas**: um estudo em Curitiba e Região Metropolitana. 175 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Tecnologia) CEFET-PR, Curitiba. 2005. Disponível em: <http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2005/murilo.pdf>. Acessado em: 07/06/2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 1, p. 8-15. Jan./Mar. 2001.

CARVALHO, M. do S. M. V. Gestão de Competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**. v. 32, n. 5, p.162-171. Set./Out. 1998.

CASTRO, C. de M. Os Dinossauros e as Gazelas do Ensino Superior. IN: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Org.) **Dinossauros, gazelas & tigres. Novas abordagens da administração universitária**: Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176p.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2002. 209 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004, 176 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 77-96. 1995.

GRAMIGNA, M R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis, 2001. 194 p.

GUIMARÃES, T. de A. A nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública**. v. 34, n. 3, p. 125-40. Maio/Jun. 2000.

HEERDT, A. P. S. **Competências Essenciais dos Coordenadores de Curso em uma Instituição de Ensino Superior**. 109 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) UFSC, Florianópolis. 2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5752.pdf>. Acessado em: 09/04/2006.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3º edição revista e ampliada; trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard.- Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARRA, A. V. **A prática social do trabalho do gerente na Universidade Federal de Viçosa:** um estudo de caso sobre professores universitários que ocupam cargo de chefia intermediária. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2003. Disponível em: [http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco\\_teses/teses/83/m05062003avm.pdf](http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/83/m05062003avm.pdf). Acessado em: 10/08/2006.

MEYER, V. Jr. Novo contexto e as habilidades do administrador. In: MEYER Jr., V. e MURPHY, J. P. (Orgs.) **Dinossauros, Gazelas & Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária.** um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176p.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, L. V. dos S.; SILVA, M. A. da; CUNHA, C.J.C.A. Aprendizagem Gerencial: Teoria e Prática. **Revista de Administração de Empresas – RAE- eletrônica**, v. 3, n.1, Art. 7, Jan./Jun.2004. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acessado em 21/09/2006.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PARRY, S. R.; The Quest for Competencies. **Revista “Training”**, p. 48-56; julho/1996.

RUAS, R.L. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Organiz.) **Gestão Estratégica do Conhecimento.** Ed. Atlas, SP, 2001.

\_\_\_\_\_. A Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm>> Acesso em: 17 de agosto de 2003.

\_\_\_\_\_. Gestão por Competências: uma contribuição a estratégia das organizações. In RUAS, R.L. ANTONELLO, C.S. BOFF, L.H. **Aprendizagem organizacional e Competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SELLTIZ, J.; WRIGHTSMAN, M. e COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais;** Trad. Dante Moreira Leite; 2ª edição; São Paulo; Editora Herder: 1987.

SILVA, M. A. da. **A Aprendizagem de Professores da Universidade de Santa Catarina para Dirigir Unidades Universitárias.** 270f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas) Centro Tecnológico- Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC. 2000.

SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. de A.; POSSAMAI, F. **O que Professores Aprendem para Dirigirem Unidades Universitárias:** o caso da UFSC. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. ENANPAD, 2001, CD-ROM.

SILVEIRA, D. C. da *et al.* **Modelo de Competências Gerenciais e sua Aplicação para Função de Gestor Ambiental em uma Organização do Setor Público.** In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2006, São Paulo. ENAPG, 2006, CD-ROM.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260p.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação . São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001 197p.