

## **Docente-gerente: O Cotidiano de Chefes de Departamento e Coordenadores em uma Universidade Federal**

Autoria: Adriana Ventola Marra, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

### **Resumo**

A universidade pública passa por um momento de transformação. E os gerentes universitários, docentes que exercem a atividade acadêmica juntamente com as atividades gerenciais, enfrentam situações adversas no cotidiano organizacional. Com o objetivo de descrever as práticas cotidianas de gestão dos chefes de departamento e coordenadores de curso/programa foi realizado um estudo de caso em uma Universidade Federal do interior de Minas Gerais. Foram realizadas 30 entrevistas semi-estruturadas com esses gerentes, que foram analisadas qualitativamente. Os itens destacados na análise foram: os requisitos necessários para um gerente na Universidade, suas principais atividades, as estratégias desenvolvidas para a conciliação das atividades administrativas com as atividades de docente e pesquisador, os fatores facilitadores e dificultadores da função gerencial na Universidade, os relacionamentos interpessoais do gerente e seus pontos críticos.

### **1. Introdução**

A universidade pública, enquanto organização complexa, passa por um processo de reestruturação impulsionado, principalmente, pela expansão do ensino superior, em especial o setor privado; aumento do controle externo (avaliação institucional, provão, avaliação da CAPES, padrões numéricos de desempenho, entre outros); discussão da autonomia universitária; redução de recursos governamentais; e implantação da administração pública gerencial.

A universidade modela seus processos administrativos, mediante algumas condições favoráveis, e outras, dificultadoras, para seus ocupantes dos cargos de chefia. Os gerentes universitários (reitores, pró-reitores, diretores de unidades, chefes de departamento, coordenadores de curso, entre outros responsáveis pela parte acadêmica e administrativa), que são em sua grande maioria professores, são os responsáveis pelas respostas a esses desafios. Os professores, por meio de práticas gerenciais, decisões e ações, viabilizam o alcance dos objetivos institucionais.

Além disso, a própria função gerencial em si já apresenta uma diversidade que merece ser estudada. Independente da área, a figura do gerente *ainda permanece obscura como sujeito das práticas organizacionais* (Melo, 1996: 4). A autora enfatiza que o gerente e seu campo de atuação têm sido estudados ao longo dos tempos, mas ainda permanece um grande número de controvérsias acerca do assunto.

No caso específico da gestão e das práticas gerenciais nas Universidades Públicas existem aspectos peculiares que merecem ser estudados.. Esse artigo tem como objetivo principal descrever as práticas cotidianas de gestão que integram o exercício da função gerencial intermediária em uma Universidade Federal, frente ao atual contexto brasileiro.

## 2. Função gerencial: algumas considerações

Fayol (1970) foi um dos primeiros a identificar a necessidade de se constituir um corpo de saber administrativo baseado em certa prática, para que fosse aperfeiçoado e transmitido a todos que tivessem de gerir ou administrar uma organização, fosse ela qual fosse. Nessa perspectiva, a gerência tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Para o autor, o processo administrativo é composto por previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Mintzberg (1973) questionou a idéia de Fayol (1970)). O autor acredita que tais funções se referem exclusivamente ao processo administrativo, mas os gerentes exercem muitas outras funções além do processo administrativo. Os gerentes estão orientados para a ação e não para reflexão, que executivos preferem mídia verbal, principalmente, telefonemas e reuniões, e que programas de executivos para organizar tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais permanecem trancados em sua cabeça do que são realmente postos em prática.

Diante dessa perspectiva, Mintzberg (1973) classificou dez papéis gerenciais. Ele definiu um papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificáveis e reuniu os dez papéis gerenciais em grupos: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Os papéis interpessoais provêm diretamente da autoridade formal e envolvem relacionamentos interpessoais: papel ligado à imagem do chefe, papel do líder, papel do contato. Os papéis de informação estão relacionados à obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização, e vice-versa e foram subdivididos entre: monitor, disseminador e porta-voz. Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas a novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações. Segundo o autor, os dez papéis descritos não são facilmente separáveis.

Ao se analisar os trabalhos relacionados à questão do gerente, pode-se perceber que permanece uma certa dificuldade em estabelecer, com exatidão, limites, atribuições, prioridades e expectativas para o nível gerencial. Motta (1991) ressalta essa dificuldade ao afirmar que

*Atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Com isso, torna-se difícil defini-la de forma análoga a outras profissões. (p. 20)*

O autor acrescenta que não existe uma definição exata das atribuições e dos comportamentos gerenciais, pois a função gerencial tem um lado racional de previsão e antecipação de ações e um outro lado irracional e intuitivo, decorrente da imprevisibilidade, ambigüidade, fragmentação e imediatismo que fazem parte do cotidiano gerencial. Desse modo, o autor aponta que as habilidades e qualidades necessárias a um gerente referem-se ao aspecto organizacional de domínio do contexto, ao interpessoal de comunicação e interação, e ao individual de autoconhecimento, iniciativa, coragem, integridade e persistência.

Por sua vez, Melo (1996) verifica que essas contradições e dualidades são agravadas atualmente em função da necessidade de o gerente ser competitivo e cooperativo ao mesmo tempo, ser individualista e trabalhar em equipe, ter iniciativa e trabalhar conforme as regras, ser flexível e perseverante, utilizar a sua cólera e ser duro e usar de suavidade e ternura, propor

questionamentos e eliminar dúvidas, trabalhar o conflito e ignorar as posições conflituosas, entre outras.

Na visão de Melo (1996), as habilidades humanas e comportamentais passam a ser mais exigidas nos dias atuais. As novas exigências para a função gerencial passam por fases de evolução de acordo com a organização: fase I – profissionalização da função gerencial; II – modernização da função gerencial; III – função gerencial como parceria no empreendimento e com os subordinados; IV – função gerencial compartilhada. Na fase I, o gerente está deixando o papel de burocrata, do conhecedor de normas e responsável por fazê-las serem cumpridas, para assumir o papel de gerenciar pessoas e processos. Na fase II, passa a ser buscada a eficiência organizacional, a competitividade e a satisfação do cliente, destacando a implementação dos planos de qualidade total, a introdução da gestão por unidade de negócios, o resgate de controle orçamentário e a melhoria do fluxo de informações interno e externo. Na fase III, a função gerencial é vista como parceria no empreendimento e com os subordinados e favorece o alcance de resultados pela capacidade de responder a parceria dupla. Na Fase IV, mediante a organização do processo de trabalho em células ou unidades de negócio, funções básicas ou clássicas do gerente são divididas com o próprio grupo e com os outros profissionais de apoio. Como será demonstrado nos resultados analisados, a função gerencial na Universidade Pública pesquisada encontra-se na Fase I, ou seja, a da profissionalização da função gerencial.

### **3.3. Gestão na universidade**

O mundo moderno traz várias conseqüências para a gestão universitária, como o crescimento da demanda pelo ensino superior, a mudança da estrutura dos empregos, a era da informação e a interdependência global, apontadas por Meister (2000) como novos desafios aos gerentes das Instituições de Ensino Superior.

Esses aspectos envolveriam uma visão estratégica do administrador. Entretanto, Almeida (2000) afirma que os gerentes, mesmo quando são professores de administração no ensino superior, não praticam o que ensinam nos cursos de graduação, demonstrando uma prática burocrática e patrimonialista. Em uma pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Silva et. al. (2001) descrevem as principais competências que os professores têm que aprender para o exercício do cargo gerencial: a natureza política da função, lidar com conflitos e diferenças, envolver pessoas, conhecer o ambiente, gerenciar recursos e lidar com questões legais. Nesse caso, ficam evidenciados os aspectos políticos e interpessoais da função gerencial.

Meyer Jr. (2000) também enfatiza o cunho político da gerência nas Universidades e aponta algumas habilidades necessárias aos administradores universitários. Essas habilidades são ter visão de futuro, estar disposto para a mudança, ter domínio e usar a tecnologia, ter visão estratégica e capacidade de decisão, ter espírito empreendedor, ser capaz de gerenciar informações e adotar formas participativas de gestão.

Na visão de Ahmad (1994, apud Silva, 2000), ainda que algumas funções administrativas no ensino superior sejam muito similares às funções gerenciais do setor de negócios, tem sido constatado que administradores universitários têm certas dificuldades no aprendizado administrativo, pouca experiência gerencial e sentem necessidade de preparação formal para suas responsabilidades administrativas. Baseado em tais pressupostos, a autora enfatiza pré-requisitos e características considerados necessários para os docentes assumirem funções gerenciais, a saber: habilidades, conhecimentos, competências e atitudes que facilitem suas interações com

outras pessoas (interpessoais); estarem atentos em relação à instituição e ao ambiente (conhecimento, competência e atitude contextual); e conduzirem com competência as suas responsabilidades como administrador (conhecimentos e habilidades técnicas).

Cabe ressaltar, também, a questão da inadequação entre a formação técnica do professor e a demanda da função gerencial de administrar pessoas. Ahmad (1994, apud Silva, 2000) destaca que uma habilidade geral adquirida ou o doutorado em determinado conhecimento não prepara alguém para ser dirigente. Assim, muitos acadêmicos administradores adquirem a arte por erros e acertos, apesar de já existirem cursos de especialização em administração universitária, como no CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – e no IEPES – Instituto de Ensino e Pesquisa da Educação Superior.

Na fase de mudança de professor para administrador, o indivíduo não atua exclusivamente na profissão acadêmica. As novas atribuições também não permitem a ele fazer do trabalho universitário sua identidade central. Ele continua sendo um professor, mas com uma nova identidade profissional – a de gerente (Silva, 2000).

### **3. Aspectos Metodológicos**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, do tipo descritivo. E por abordar um fenômeno particular: as práticas gerenciais em uma Universidade Federal situada no interior do Estado de Minas Gerais, optou-se pelo estudo de caso. Considerando-se o método adotado, apesar da profundidade de análise que o mesmo ofereceu e da possibilidade que houve de se examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, os resultados obtidos não permitem que se façam generalizações para todo o universo dos gerentes intermediários das universidades federais brasileiras.

O universo da pesquisa de campo foi composto pelos professores que ocupavam cargo de chefes de departamento e coordenadores de curso de graduação e de pós-graduação - da Universidade pesquisada, com pelo menos dezoito meses de exercício da função gerencial. Essa decisão de tempo mínimo no exercício da função foi tomada no sentido de permitir o estudo daqueles gerentes que possuem uma certa vivência gerencial na Universidade. Apenas 40 sujeitos possuíam, em setembro de 2002, mais de 18 meses no cargo. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 30 gerentes, sendo 16 chefes de departamento e 14 coordenadores. Não se pretendeu fazer um estudo comparativo entre as funções, de forma que os resultados apresentados referem-se ao conjunto dos entrevistados.

Depois de transcritas, as entrevistas foram tabuladas e analisadas. Nesse sentido, foi feita primeiramente uma análise quantitativa, na qual foram identificados os principais componentes das respostas dos gerentes, com base no roteiro de entrevistas, permitindo o agrupamento dos dados. Num segundo momento, foi realizada uma análise qualitativa mediante a definição de temas e agrupamento dos estratos mais significativos das entrevistas, dando destaque à dimensão da fala do entrevistado.

### **4. As práticas gerenciais na Universidade Pública**

Para um melhor entendimento das práticas adotadas pelos chefes de departamento e coordenadores de curso no exercício cotidiano da função gerencial na Universidade pesquisada foram analisados: os requisitos necessários para um gerente na Universidade, as principais

atividades desempenhadas pelos gerentes na Universidade, as estratégias de conciliação das atividades administrativas com as atividades de docente e pesquisador, os fatores facilitadores e dificultadores da função gerencial na Universidade, os relacionamentos interpessoais do gerente e seus pontos críticos.

#### 4.1. Requisitos necessários para um gerente na Universidade

De acordo com os entrevistados, os requisitos necessários para um gerente na universidade podem ser subdivididos em três grupos. O primeiro grupo enfatiza aspectos do relacionamento interpessoal do gerente. O segundo grupo engloba as características e qualidades pessoais do gerente. E o terceiro grupo reúne as características profissionais do gerente. As características e qualidades pessoais do gerente seriam uma boa comunicação (26,67%), liderança (23,33%), transparência/honestidade (10,00%), equilíbrio (10%), entre outras. As características profissionais reúnem aspectos como uma visão de futuro (33,33%), o conhecimento de todas as instâncias da universidade (23,33%), trabalho em equipe (13,33%), e conhecimento técnico de sua área de atuação (10,00%). As respostas dos entrevistados confirmam a visão de Meyer Jr. (2000) sobre as habilidades necessárias aos administradores universitários.

Na percepção dos entrevistados para ser um bom gerente na universidade o primeiro aspecto necessário é que se tenha uma visão de futuro (33,33%), que seja uma pessoa com atitudes pró-ativas e não reativas, em suma que possua uma visão estratégica. O gerente deve enxergar na frente e não ficar preso somente aos problemas e às atividades cotidianas do departamento.

*E com uma visão mais futurista que saiba enxergar lá na frente. Tudo o que você faz é como plantar árvore e depois você colhe. O que eu faço hoje é como se eu estivesse plantando para o próximo coordenador colher.<sup>i</sup> (Entrevistado 17)*

A necessidade de um bom relacionamento interpessoal é preponderante para 26,67% dos entrevistados. Como constata Melo (1997) os gerentes são os verdadeiros gestores de recursos humanos dentro das organizações. Assim, também na Universidade, a administração de pessoas é constituída a partir do gerente, do profissional de RH (suporte) e do próprio grupo de funcionários e docentes. Os gerentes universitários administram seus pares (docentes) e necessitam de apoio na gestão da Universidade.

*Eu acho que é saber relacionar com as pessoas, lidar com as pessoas. Não adianta ser um bom administrador se não sabe se relacionar. Aqui você também administra vaidades. Você encontra pessoas que pensam diferentes. (Entrevistado 13)*

*Ter um fácil relacionamento, pois você não administra sem apoio, e tem que ser um apoio maior. Ter um bom relacionamento. (Entrevistado 06)*

A universidade pública por possuir uma administração colegiada, exige ainda mais da habilidade que o gerente tem de conversar (26,67%), de ouvir (6,67%) para conseguir negociar (13,33%). A questão da negociação envolve o aspecto de ceder, quando necessário, e conseguir convencer as pessoas de que os propósitos da gerência são os melhores para o

departamento/curso. A negociação é a prática utilizada pelo gerente universitário para mediar os conflitos inerentes às relações de trabalho<sup>ii</sup>.

*Muito jogo de cintura, pois é um cargo que você tem que ser político em alguns momentos. Saber entender o outro, ser compreensivo, ... fazer com que as pessoas entendam que as atitudes do chefe não são pessoais e sim de administrador. (Entrevistado 12)*

*Saber ouvir as pessoas e saber conversar. Saber negociar, no bom sentido. Chegar a um bom termo numa reunião e numa conversa. (Entrevistado 15)*

A liderança é apontada como uma qualidade necessária ao gerente universitário por 23,33% dos entrevistados. Cabe ressaltar que liderança pode ser ensinada e aprendida, ou seja, como coloca Bennis (1996) a liderança pode parecer a convocação de habilidades possuídas, contudo é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos. Os chefes de departamento e coordenadores entrevistados percebem a liderança apenas como uma habilidade pessoal, que torna algumas pessoas mais aptas a influenciar outras.

*Eu acho que um pouquinho de liderança. As pessoas acreditarem no que você é e no que você faz. E isso a gente só consegue durante a vida. (Entrevistado 14)*

*Primeiro é que ele fosse um líder nato. Nós tivemos um coordenador assim, que enxergava muito longe. (Entrevistado 07)*

A grande dispersão encontrada nas respostas dos entrevistados deve-se a própria falta de consenso sobre o tema. Melo (1999) realizou uma análise de setenta e oito artigos publicados recentemente no Brasil e constata a dificuldade de definição e caracterização da nova função gerencial, onde foram citados trezentos e noventa e dois papéis. Os itens de maior expressão reforçam os encontrados nesse estudo: ter capacidade de liderança, saber trabalhar em equipe; ter capacidade de comunicação; ser flexível; ter competência técnica e ter capacidade de negociação.

#### 4.2. Atividades cotidianas do gerente na Universidade

A grande variedade de tarefas realizadas pelo gerente também reflete uma das características próprias da função gerencial. Contudo, no caso específico das atividades dos gerentes na universidade tem-se algumas peculiaridades, como a gestão acadêmica (70,00%), além das clássicas funções administrativas de Fayol (1970) planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. As atividades específicas aos gerentes de universidades são as mais ressaltadas pelos entrevistados, devido à própria falta de uma preparação formal para ser administrador e a sua formação acadêmica.

*São muitas, mas para falar assim... Processos acadêmicos. Além das atividades normais de docentes, participar de reuniões, conduzir processos acadêmicos, estágios probatórios de docentes, criar uma nova*

*disciplina, reuniões de colegiado, datas. Resolver problemas internos, reformas. Na verdade a atividade é muito variada. (Entrevistado 11)*

Outra atividade presente no cotidiano dos gerentes é participar e coordenar reuniões (63,33%). Enquanto eram apenas docentes, os gerentes também participavam de muitas reuniões, uma vez que a administração da universidade é colegiada. Contudo, ao se transformarem em gerentes, os mesmos têm incluídas em sua rotina outras reuniões próprias da função gerencial, além de passarem a presidir as de seu respectivo departamento/curso.

*Eu continuo tendo que fazer todas as tarefas que eu fazia como professor e, além disso, acrescenta-se a todo esse conjunto de atividades associadas à chefia como: reuniões de centro, reuniões com a administração superior da universidade, despacho de rotina desde assinar relatório de monitor até a presidir reuniões do colegiado. (Entrevista 05)*

A questão das reuniões desperta sentimentos contraditórios no gerente. Ele percebe, a importância das mesmas e as vantagens da administração colegiada. Contudo, na prática essa é uma das atividades que o gerente menos gosta de fazer. Seus motivos são variados, mas todos refletem a existência de um jogo de poder nas reuniões. De acordo com a concepção de Crozier (1983) de poder, a relação de poder nas organizações é entendida como uma relação entre os diversos atores organizacionais, onde são instituídas regras do jogo, em função da possibilidade de controle das fontes de incertezas ou de recursos. Apesar de se sujeitarem às regras impostas pela universidade, as estratégias dos gerentes universitários ainda têm espaço próprio, capaz de modificar essa estrutura, por meio de suas fontes de influência e de sua habilidade em controlar as fontes de incertezas. As estratégias podem ser a de se estabelecerem conchavos onde as decisões são tomadas *priori* e a reunião é utilizada apenas como palco de legitimação das mesmas; ou utilizarem as reuniões como arena para embates pessoais entre os membros do colegiado, onde interesses pessoais são colocados em primeiro plano para que sejam deslocados os interesses institucionais; ou a utilização das reuniões como tempo para descansar e postergarem o retorno às suas atividades.

*Você vai para a reunião e está tudo decidido. Normalmente as decisões são assim. (...) Quando você chega para a reunião está tudo decidido. (Entrevistado 08)*

*Eu não gosto das reuniões de colegiado, pois as pessoas não entendem que aquele é um fórum de reunião de rumos do departamento e não de embates pessoais. (Entrevistado 12)*

*O mais difícil é participar das reuniões do conselho. Tem muita gente que parece que vai lá para descansar. Ai ficamos lá toda a vida para resolver assuntos que seriam rápidos. Eu acho que reunião tem que ser objetiva com horário de começar e terminar. As pessoas ficam voltando para o mesmo assunto. Já até passou a votação e eles voltam no assunto. (Entrevistado 17)*

Um aspecto peculiar da Universidade pesquisada e que foi incorporado na gestão do atual Reitor, sinalizando para o processo de administração pública gerencial, é a descentralização orçamentária. Os recursos recebidos pelo MEC são distribuídos entre os departamentos de acordo com uma planilha específica. Portanto, cabe aos chefes de departamento e coordenadores à tarefa de administrar recursos provenientes do governo, além daqueles oriundos das agências financiadoras e de convênios (43,33%).

*Também uma atividade muito intensa é à parte de gestão de recursos do departamento, captação e aplicação desses recursos. (Entrevistado 27)*

De acordo com 40,00% dos entrevistados, os gerentes universitários dedicam grande parte de seu tempo para a solução de problemas. Os problemas são os mais variados possíveis e abrangem desde a esfera acadêmica-administrativa até problemas pessoais de docentes, discentes e funcionários. Um dos problemas encontrado pelos gerentes é como administrar seus pares com a mesma formação e, algumas vezes, até mais experientes que eles próprios. Dagnino e Gomes (2001) já enfatizavam como um aspecto cultural da universidade pública a gestão de atores pouco diferenciados, pois o Reitor, os diretores de unidade, os chefes de departamento, são professores e, portanto, “pares” que “amanhã” perderão seus mandatos. .

*Eu faço desde tentar resolver problemas pessoais até técnicos. Dos mais variados possíveis, dentro da esfera de estar relacionado com o ser humano. (Entrevistado 02)*

*Resolver pepinos... Resolver problemas. Interessante como ser chefe de departamento é algo muito diferente de outros cargos. Por exemplo, a gente tem poucos funcionários e a maioria é professor que tem o mesmo título que eu tenho, mas tem mais tempo de casa que eu. Então é interessante você vai dar ordem para uma pessoa que é mais velha e tem a mesma formação que você. (Entrevistado 04)*

Destaca-se no último depoimento a lógica das relações de poder e da cultura dentro da Universidade Pública. O poder do docente-pesquisador advém do conhecimento, do seu reconhecimento pela comunidade científica e pela temporalidade, quanto mais tempo de Universidade tem o docente mais ele é respeitado e reconhecido pela comunidade universitária. E o respeito dos subordinados pelo gerente não advém de sua capacidade gerencial, mas sim da experiência como pesquisador e professor.

É importante ressaltar a diferença entre as atividades prescritas no regimento e as atividades que são realmente realizadas pelos gerentes intermediários na Universidade. O real vai muito além do prescrito e acaba por aumentar ainda mais a complexidade da função gerencial. Reforçando, portanto, a constatação de Motta (1991) de não existe uma definição exata das atribuições gerenciais, pois a função gerencial tem um lado racional de previsão e antecipação de ações e um outro lado irracional e intuitivo, decorrente da imprevisibilidade, ambigüidade, fragmentação e imediatismo que fazem parte do cotidiano gerencial.



#### 4.3. Estratégias de conciliação das atividades administrativas com as atividades de docente

Para conciliar todas essas atividades o gerente universitário desenvolve certas estratégias. A principal delas é aumentar o número de horas trabalhadas (50,00%) para dar conta de todas as atividades que já fazia conjuntamente com as atividades gerenciais. Trabalhar um maior número de horas semanais implica muitas vezes em prejuízos pessoais, como tirar tempo da própria família. Mas, o gerente universitário quando volta a ser apenas professor é apoiado, avaliado e recompensado pelo meio em função de sua produção científica e atividades de ensino.

*Olha a gente tem um contrato de 40 horas semanais, eu trabalho umas 60 mais ou menos. É o seguinte, ou você abre mão... (...) Não tem como manter o mesmo ritmo e ser chefe. (Entrevista 04)*

*Isso requer um esforço adicional, porque nós não temos nenhuma facilidade. O coordenador de um programa ele tem que via de regra servir até de exemplo. Então se nós vamos solicitar maior produção científica, maior empenho na sala de aula, (...), então nós temos que servir de exemplo e dedicar um pouco mais. É a dedicação exclusiva, muito superior às oito horas diárias. Ficamos parte da noite e trabalhamos nos finais de semana. (Entrevistado 29)*

Contudo, parte dos gerentes (20,00%) não consegue conciliar as atividades, incorrendo em prejuízos profissionais como: não conseguir novas publicações, deixar a pesquisa de lado, perder a qualidade de ensino. Essa sobrecarga de atividades é “estafante” e “custosa” para alguns entrevistados, e muitas vezes é encarada com dificuldade e sacrifício de finais de semana e do tempo com a família.

*Eu não consigo fazer tudo e não estou me dedicando a pesquisa como gostaria. (...) As minhas publicações... Eu tenho que arranjar tempo para publicar. Eu não tenho tempo assim... Eu levo trabalho para ser feito em casa. É raro eu ter um fim de semana livre. É estafante. É sobrecarga mesmo. (Entrevistado 15)*

Para chefes de departamento e coordenadores de curso, que estão cumprindo um segundo ou terceiro mandato, o costume à rotina administrativa e uma equipe de pesquisa bem integrada, torna a atividade menos estafante. A estratégia de contar com o suporte de uma equipe de pesquisa formada pelos doutorandos, mestrandos e bolsistas de iniciação científica é bastante difundida na maioria das Universidades Públicas e até incentivada pelo governo e agências de fomento.

*Na graduação eu tenho um outro colega de área que divido as disciplinas e intercalo os semestres (...). Na pesquisa eu tenho uma equipe e trabalho com os alunos da pós. Para você ter uma idéia atualmente eu estou orientando cinco alunos de doutorado, e eles trabalham com o plano de estudo e me auxiliam na parte de pesquisa. E tenho uma equipe de uns 10 bolsistas de iniciação científica que são orientados pelos alunos da pós. Então dá para ter uma produção muito boa. (Entrevistado 17)*

#### 4.4. Fatores facilitadores e dificultadores da função gerencial na Universidade

Além da experiência administrativa no cargo e da ajuda de outros docentes e/ou estudantes de pós-graduação, existem outros fatores que facilitam o trabalho do gerente na Universidade. Alguns desses fatores, entretanto, assumem um caráter ambíguo, pois facilitam a prática gerencial ao mesmo tempo em que acabam criando dificuldades e entraves para o gerente. Esses fatores são basicamente o aspecto colegiado do cargo e a burocracia, incluindo o Regimento e o Estatuto da Universidade.

O principal fator facilitador da função gerencial é o gerente poder contar com recursos humanos competentes (26,67%). Dentro de recursos humanos estão incluídos os docentes com alta qualificação, grande parte com doutorado ou pós-doutorado, e alguns técnicos-administrativos que são muito eficientes naquilo que fazem. Outra questão é a disponibilidade das pessoas para o trabalho (13,33%). Quase unanimidade dos gerentes aponta a dedicação dos docentes ao trabalho como uma marca da Universidade, tendo em vista sua localização no interior e a falta de oportunidade de trabalhos paralelos.

*O que facilita é a qualidade dos recursos humanos que dispomos aqui. Então nós temos na realidade, num departamento pequeno(...) nós temos um recurso humano da mais alta qualificação aqui. Os docentes são todos doutores e pós-doutores. Isso então faz com que, essas pessoas que são verdadeiros líderes nas suas área, tenham um compromisso muito forte com a universidade. (Entrevistado 21)*

A burocracia facilita a prática gerencial para 20,00% dos entrevistados. Ela facilita à medida que baliza as decisões do gerente e que lhe expropria a responsabilidade pelas decisões, ditas mais “delicadas”. Ela também tira o caráter pessoal da decisão. O gerente passa a ser um cumpridor de normas. Então, se a decisão gera algum grau de insatisfação nos subordinados, por exemplo, o “problema” não é do gerente e sim das normas. As práticas gerenciais ficam respaldadas por lei, e por isso são mais difíceis de serem questionadas.

*E facilita o fato de você estar preso nas normas. Elas funcionam num duplo sentido: te prendem a resoluções, mas no fundo te respaldam na lei. Então quando você quer tomar decisão tem uma resolução que fala sobre isso. Então normas e resoluções bem elaboradas te auxiliam muito. (Entrevista 06)*

*A estória é o seguinte: a burocracia facilita. Porque se você cumprir aquilo tudo, se você cumprir as normas você não tem problema. (Entrevistado 24)*

O excesso de burocracia, ou seja, burocracia “pesada”, assim colocada por 46,67% dos entrevistados, acaba, apesar de protegê-lo, criando entraves ao cotidiano do gerente. De acordo com os depoimentos, a burocracia cria situações em que para se resolver os problemas é necessário montar-se processos que trilham longos caminhos, tornando-se muito demorados. E, além de tomarem muito tempo do gerente na sua preparação, os processos tornam as decisões mais lentas. O gerente tem a sensação de estar perdendo um tempo precioso que poderia ser

aplicado em outra atividade. Outro fator relevante é a criação de muitas normas, dando um tratamento burocrático até para as exceções, que passam a ser vistas como regras gerais. Neste caso, um entrevistado considera essa tendência de se criar um excesso normas como uma característica cultural da própria Universidade.

*O que dificulta é ainda a burocracia muito grande que ainda existe na universidade pública. Os processos passam por um caminho muito longo. São muito demorados. Isso toma um tempo precioso da gente com coisas que podiam ser resolvidas mais rapidamente. (Entrevistado 20)*

*A burocracia é um pouco pesada. E o que eu noto é que a tendência nossa, eu não sei se é cultural. Mas eu acredito que seja cultural. É de fazer regras para exceções. E toda a vez que a gente gera regras par exceções aumenta o tratamento burocrático para que não é exceção, ou seja, para a regra geral. (Entrevistado 22)*

O aspecto colegiado do cargo, como a burocracia, também assume um caráter de facilitar a prática gerencial (10,00%) por um lado, e de dificultar por outro. Ele facilita, pois a maioria das decisões é tomada participativamente, aumentando o compromisso do grupo e tirando seu caráter individual e pessoal. E o gerente passa a compartilhar a responsabilidade pela decisão com o grupo, ou seja, o grupo é co-responsável pelos rumos do departamento/curso. O colegiado também proporciona um aprendizado ao gerente mesmo antes de ele se tornar gerente. O docente, em geral, participa das reuniões do colegiado e das decisões coletivas, sendo-lhe possível conhecer melhor os problemas do departamento e ter uma experiência anterior relacionada às atividades dos outros gerentes.

*O que facilita e também dificulta ao mesmo tempo é a característica específica do cargo que é de colegiado. Por que a gente tem uma experiência anterior relacionada com atividades dos colegas. (Entrevistado 01)*

*A maioria das decisões o pessoal entende como do colegiado. Ela vem como uma coisa anônima. O chefe do departamento normalmente joga todas as decisões para o colegiado. (Entrevista 06)*

Por outro lado, o aspecto colegiado do cargo também dificulta a função gerencial de acordo com 10,00% dos entrevistados. O departamento tem no colegiado o seu órgão máximo e cabe ao gerente cumprir as decisões do colegiado, independente de concordar ou não com as mesmas. Dessa forma, para as decisões são marcadas reuniões, que dependem da disponibilidade de cada membro, sendo, às vezes, incompatível com a urgência do assunto. Cabe ressaltar que, se o cargo colegiado tira do gerente universitário a responsabilidade isolada pelas decisões, também tira o seu poder individual de decisão, fazendo com que o mesmo sempre as submeta aos membros do grupo colegiado.

*Na verdade quem dirige o departamento é o colegiado, o chefe do departamento é apenas um executor das determinações do colegiado. O*

*chefe segue aquilo que o colegiado manda, ou seja, professores, alunos e funcionários. O chefe apenas executa. (Entrevistado 10)*

*Isso na verdade também é uma dificuldade porque às vezes você não tem tempo para marcar a reunião. Você tem que ficar vendo a disponibilidade de cada membro para marcar a reunião. Às vezes chegam processo que você tem que despachar com uma certa urgência. (Entrevistado 15)*

A falta de recursos financeiros, de acordo com 43,33% dos gerentes entrevistados, aumenta as dificuldades gerenciais. Em acordo com a visão de Olivier (2001), a escassez de recursos e a necessidade de expansão de vagas, produtos e pesquisa são atualmente os maiores desafios das Universidades Públicas no Brasil. A questão da falta de recursos está tão presente no cotidiano dos gerentes que se funde com a própria percepção do que é ser gerente na Universidade Pública.

*Para mim o que mais dificulta, eu acho que é geral em todo o serviço público, um aspecto limitantíssimo, é a questão da falta de recursos e a dificuldade de acesso a esse recurso. (Entrevistado 27)*

Relembrando a afirmação de Melo (1997), que os gerentes são os verdadeiros gestores de recursos humanos dentro das organizações. Conseqüentemente, boa parte das dificuldades gerenciais está relacionada às atividades típicas da gestão de pessoas, tais como: falta de recursos humanos (30,00%), lidar com funcionários públicos (20,00%), baixa qualificação dos funcionários (13,33%), a falta de compreensão de alguns docentes (13,33%) e questões pessoais levadas ao colegiado (3,33%). De acordo com Olivier (2001), o Governo Federal determinou o número de vagas para concurso como relativo a um terço daquelas decorrentes de falecimentos, aposentadorias e demissões. A falta de pessoal nas universidades sobrecarrega o gerente que realiza muitas atividades operacionais que poderiam ser feitas por uma equipe de apoio.

*O meu departamento não tem sido atendido adequadamente no que se refere a funcionário. Há uma ajuda muito grande da DRH, mas... Hoje, por exemplo, nós estamos com uma secretária meio expediente. Ela atende a dois departamentos. (Entrevista 02)*

*Agora o que eu acho que dificulta, eu nem posso falar isso ali fora, mas às vezes é a própria formação dos nossos funcionários. Às vezes a gente fica fazendo muito coisa que não era para a gente estar fazendo. Por exemplo, uma ata. Eu acabo fazendo a ata toda. Um ofício, qualquer um que fuja da rotina você tem que fazer. (Entrevistado 11)*

Fatores como a má qualificação e o quadro efetivo reduzido, acabam, de certa forma, colaborando para as dificuldades interpessoais. O gerente percebe que lidar com funcionários públicos (20,00%) dificulta sua ação uma vez que ele se vê impossibilitado de exercer sua autoridade. O funcionário sentido-se estável fica, muitas vezes, acomodado. Com os docentes a dificuldade é oriunda de uma certa incompreensão das ações gerenciais (13,33%). O gerente atribui esse fator a conflitos pessoais entre os docentes e ao fato de alguns permanecerem

constantemente no grupo de oposição não respeitando as decisões colegiadas. De uma certa forma, esse comportamento gera um sentimento de traição pelos pares, uma vez que o gerente é eleito pelos mesmos.

*O setor público criou ao longo dos anos uma cultura da estabilidade. Eu acho muito boa, pois a pessoa tem que criar família, isso tudo, mas por outro lado ela criou uma certa acomodação. (Entrevistado 06)*

*Alguns professores que tem opinião contrária e que insistem em cobrar algumas coisas, que não está de acordo com o que eles querem, mas é a decisão da maioria. E essas pessoas acham que a responsabilidade é do coordenador, mas não é. É da comissão coordenadora. (Entrevistado 15)*

#### 4.4. Relacionamentos interpessoais na Universidade

Quando convidados a falar sobre seus relacionamentos 50% dos entrevistados consideraram os docentes, ou seja, seus pares, como o grupo de mais difícil relacionamento na Universidade. O relacionamento entre o chefe e os docentes também é considerado como um dos mais complicados por 40,00% dos entrevistados. Afinal o gerente também é um docente e, em geral, administra seus ex-chefes e, no caso dos mais novos, até seus ex-professores.

O gerente na Universidade consegue credibilidade e confiança de seus colegas docentes a partir do critério de desempenho acadêmico-científico. Ele não é avaliado unicamente por suas habilidades gerenciais. No mundo acadêmico, para um professor se destacar em sua área de conhecimento, ele tem que ser um renomado pesquisador e conseguir publicar em revistas de conceito A. Existe uma concorrência por espaço entre os docentes, uma disputa por poder que pode ser velada ou explícita. E em geral, o docente não reconhece o gerente como uma posição de chefia. A hierarquia na Universidade é a hierarquia do conhecimento. O mais forte e reconhecido é aquele que publica mais, que pesquisa mais.

*Na verdade é o seguinte a classe docente é vaidosa. Então o relacionamento não é fácil. Mas então tem essa dificuldade. Eu acho que isso acontece tanto dentro quanto fora do departamento. (Entrevistado 11)*

*Administrar egos, neuroses de docentes. Sempre dos colegas, normalmente os alunos não dão trabalho não, sempre os colegas. (Entrevistado 16)*

Com os funcionários, 16,67% dos gerentes encontram uma certa dificuldade de relacionamento. Essa dificuldade pode ser atribuída a uma supervalorização dos interesses pessoais em detrimento dos institucionais e à necessidade de negociação para que as atividades sejam realizadas. Em função da estabilidade, o gerente não tem o poder de punição como na iniciativa privada, em que o empregado cumpre com suas atividades pelo medo de ser mandado embora. Na Universidade, o que acontece é quando o funcionário não faz adequadamente sua função ele pode ser colocado à disposição, e normalmente nenhum outro departamento ou órgão acaba requisitando-o. É importante ressaltar o aspecto político das IFES, o reitor é eleito pela

comunidade acadêmica, ou seja, ele receia impor punições severas para que não se voltem contra ele ou seus aliados políticos na próxima eleição.

*Você mexer com o serviço público que tem estabilidade, que não é igual na iniciativa privada que você faz e cumpri-se. Aqui não é bem assim você tem que ter jogo. Você não pode prescindir de um faxineiro. Você acha que manda. As coisas não podem ser assim. (Entrevistado 24)*

Fora do departamento, a dificuldade de relacionamento é com a administração superior (26,67%). O relacionamento é marcado por uma certa inacessibilidade da administração e uma falta de sensibilidade para os problemas de alguns Centros de Ciências, que não pertencem ao núcleo fundador da Universidade. Esse aspecto nos remete a características da cultura da Universidade pesquisada. Esta é uma Universidade formada inicialmente por um núcleo de ciências agrárias que passa por um processo de expansão de novos cursos em outras áreas de conhecimento. Só que seguindo sua tradição agrária, 80% de sua alta gerência (reitor, vice-reitor e pró-reitores) são pertencentes à área agrária o que acaba criando um certo isolamento dos outros cursos.

*A nossa diretora também tem tido uma jornada muito infeliz junto a outros órgãos da Universidade que não entendem as necessidades do centro. Uma coisa que é uma critica que tem sido feito a administração é que eles estão num ponto muito inacessível. (Entrevistado 12)*

## 5. Considerações finais

A análise dos relatos dos entrevistados demonstrou que as funções dos chefes de departamento e coordenadores da Universidade pesquisada extrapolam as relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Suas funções estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, confirmando os estudos sobre trabalho gerencial, que enfocam que as atividades do gerente são feitas sem planejamento, imperando o imediatismo, a sensação de apagar incêndios e o improviso.

Fazendo parte dos requisitos para ser um bom gerente na universidade, ficou evidenciada a falta de consenso sobre o tema, mediante a grande dispersão das respostas. Os itens mais frequentes enfatizam a necessidade de uma visão estratégica do gerente, um bom relacionamento interpessoal e habilidade para negociação, os quais são condizentes às atuais competências requeridas de gerentes nos mais diversos tipos de organizações.

Entretanto, as atividades dos gerentes universitários somam-se as atividades de docente e de pesquisador, o que acarreta uma sobrecarga de trabalho. As estratégias desenvolvidas pelos chefes de departamento e coordenadores de curso para conciliarem essas atividades são notadamente aumentar o número de horas trabalhadas, levar trabalho para casa, diminuir as atividades de pesquisa e de docência e, também, contar com o auxílio dos estudantes de pós-graduação, normalmente, seus orientandos, nas atividades de pesquisa e ensino. Essa última estratégia tem sido difundida e institucionalizada nas universidades federais de uma forma geral, tendo em vista a redução do quadro de docentes e o aumento das atividades científica-acadêmicas dos mesmos.

O aspecto colegiado do cargo e a burocracia da universidade assumem um caráter contraditório perante as práticas dos chefes de departamento e coordenadores de curso/programa. O aspecto colegiado do cargo facilita a vida do gerente a partir do momento em que torna as

decisões coletivas e divide a responsabilidade pela condução do departamento/curso com os outros membros do colegiado/comissão. Por outro lado, isso se apresenta como fator dificultador da atividade uma vez que limita a autonomia gerencial e o colegiado/comissão passa a ter mais poder que o próprio gerente, que nesse caso, assume o papel de executor das decisões coletivas. Entretanto, a cobrança pela execução das decisões colegiadas e a responsabilidade por eventuais erros recai individualmente sobre a figura do gestor, o que aumenta o caráter contraditório inerente a essa função.

A burocracia, incluindo as normas presentes no estatuto e no regimento da universidade, também apresenta características de dualidade. As normas sevem como balizadores nas decisões e práticas gerenciais, protegem o gerente de possíveis erros, e acabam sendo as culpadas por qualquer infortúnio na decisão gerencial: *“o problema é que as normas são imperfeitas”*. Não obstante, a burocracia em excesso torna as decisões e os processos mais morosos, tiram a agilidade da atuação gerencial, deixando tudo muito amarrado. Para decisões que, em princípio, seriam simples, tem-se que montar processos que tramitam por várias instâncias da universidade.

Uma outra parcela significativa das dificuldades enfrentada pela função gerencial na universidade é advinda de relacionamentos interpessoais. Os chefes de departamento e coordenadores de curso/programa encontram dificuldades no relacionamento com os docentes, ou seja, seus pares, considerados o mais crítico dos grupos da comunidade universitária. Os docentes são um grupo que apresenta problemas de relacionamento entre si e causa problemas para seus colegas gerentes. A autoridade do chefe nem sempre é reconhecida pelos mesmos, uma vez que na universidade, não existe uma hierarquia vinculada aos cargos, mas vinculada ao conhecimento. Outro aspecto apontado como problema no grupo de docentes é a disputa pelo poder. A administração das Universidades sempre foi feita por professores, por meio do qual eles buscam exercer o poder, mesmo que isso não seja admitido pelos mesmos.

Como a Universidade Pública apresenta particularidades e vivencia um período crítico de mudanças, recomenda-se que se continue analisando as práticas de gestão nessas instituições. Nesse caso, seriam relevantes estudos que investigassem as práticas gerenciais contemplando os outros níveis gerenciais da universidade e, também, estudos em outras instituições de ensino superior, de natureza pública e privada, que complementassem e pudessem servir até de comparação com este estudo.

## 6. Referências Bibliográficas

- AHMAD, Z. A. **Chief academic officers as learners** - adult learning patterns within on organizational context. EUA, 1994. Department of Leadership and educational policy studies, Northern Illinois University.
- ALMEIDA, E. P. de. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In MEYER Jr., Victor; MURPHY, Patrick (org.). **Dinossauros, gazelas e Tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis, Editora Insular, 2000.
- BENNIS, W. G. **A formação de líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CROZIER, M. **A sociedade bloqueada**. Brasília: Editora UnB, 1983.

DAGNINO, R.; GOMES, E. O Processo Decisório na Universidade Pública Brasileira: uma visão de Análise de Política. In **Sala de Leitura da CTS+I**, 2001. Endereço eletrônico: [www.oei.es](http://www.oei.es) acessado em 20/02/2003.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8a. Ed. São Paulo: Atlas, 1970.

MEISTER, R. J. A Universidade do século XXI: uma perspectiva americana. In MEYER Jr., Victor; MURPHY, Patrick (org.). **Dinossauros, gazelas e Tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis, Editora Insular, 2000.

MELO, M.C. O. L. O. Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1991. Tese professor titular, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.

\_\_\_\_\_. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. In ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

\_\_\_\_\_. Revisão ou reconstrução do processo de gestão da força de trabalho nas organizações: da ARH à gestão de pessoas. In ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

\_\_\_\_\_. Gerentes do Setor Público e Privado Face a Face com a Adoção de Novas Tecnologias nas Organizações: uma análise e proposições. In ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MEYER Jr. V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In MEYER Jr., Victor; MURPHY, Patrick (org.). **Dinossauros, gazelas e Tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis, Editora Insular, 2000.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. Coleção Harvard de administração. São Paulo: Abril S. A. 1973.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

SILVA, M. P. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. **Anais do Enanpad 2001**: Campinas, Setembro, 2001. (cd-room)

\_\_\_\_\_. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Tese de Doutorado. UFSC: Centro Tecnológico, Florianópolis, 2000.

<sup>i</sup> As transcrições das entrevistas repetem integralmente o modo de dizer dos entrevistados.

<sup>ii</sup> Utiliza-se aqui a definição de relações de trabalho cunhada por Melo (1991) que considera as relações entre empregados e empregador, decorrentes das relações de poder e que se estabelecem na e para a realização do processo de trabalho.