



COMPETÊNCIAS GERENCIAIS OU SUPER PODERES? ANÁLISE PRELIMINAR DO DISCURSO DE REITORES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

**Rita de Cássia Borges de Campos Quintiere
Fernando de Oliveira Vieira
Rosana Therezinha de Queiroz de Oliveira**

RESUMO

O objetivo desse artigo foi analisar a percepção desses reitores sobre competências gerenciais. A pesquisa em andamento tem se ocupado de uma abordagem franco-brasileira (LE BOTERF, 1995; ZARIFIAN, 2001; FLEURY, 2001; KILIMNIK *et alli*, 2004; CAMPOS, 2007, dentre outros) sobre “competência”, entendida como um conjunto de saberes que se movimentam e transformam as relações sociais e de trabalho, não necessariamente voltado à produtividade empresarial, como geralmente é o foco da escola americana. Mais especificamente, buscou-se avaliar o discurso dos reitores, em três dimensões: a) características pessoais; b) formação educacional; c) experiência profissional (LE BOTERF, 1995). Para tanto, procedeu-se ao uso de entrevistas em profundidade (BARDIN, 2002; KOCH, 2010). Os principais resultados apontam contradições, tais como a revelada na fala a seguir: “A gente pensa que, depois de ocupar alguns cargos, está preparado para ser reitor, o que não é verdade. As pessoas não estão preparadas. E não existe realmente um curso específico que prepare alguém para ser reitor. Até um bom professor ou um bom pesquisador não vai, necessariamente, ser um bom administrador ou um bom reitor. O que temos que fazer é colocar em prática, na maioria do tempo, o bom senso”.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Gestores universitários; IFES – Instituições Federais de Ensino Superior.

Introdução

No Brasil, o debate sobre competência é inicialmente apoiado na literatura americana, através do conceito de “*input*”, algo inerente ao indivíduo. Trata-se de imputar ao indivíduo a responsabilidade pelos sucessos e fracassos de suas “entregas”, numa orientação permanente de aumento de produtividade. Já a abordagem francesa sobre o referido construto visa a compreender o movimento dos saberes nas relações sociais e de trabalho. Apesar de esse conceito não ser novo e de já se ter constatado a falta de consenso em torno do mesmo, quer nos parecer que esse debate continuará oportuno ainda por muito tempo (FLEURY; FLEURY, 2001).

A correlação dos estudos organizacionais, mais especificamente com a questão das “competências”, tangencia esforços ligados à modernização de modelos de gestão. Kilimnik *et alli* (2004), por exemplo, trazem um diagnóstico importante acerca das contradições da Administração moderna. Concluem que há muito mais discurso do que ação, nos espaços organizacionais. E que as organizações contemporâneas exigem conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus funcionários, mas não lhes dão condições mínimas de colocarem em prática um percentual elementar desses atributos. Reforçam a idéia de empregados e gerentes “super-heróis”, que desenvolvam altas capacidades de resolução de problemas, dando-lhes pouca contra-partida, no que se refere às características humanas e respectivas limitações.

As reflexões a respeito do que é “ser gerente” é assunto igualmente não exaurido nas organizações brasileiras, apesar de haver vasta literatura sobre o tema (ÉSTHER, 2006). Nas universidades, paradoxalmente, essa situação é agravada pelos poucos estudos correspondentes, quando vista sob a ótica do gestor, de seus valores e de seus relacionamentos com os demais segmentos da instituição. Trata-se, também, de um tipo específico de organização, diferente das organizações empresariais, quando consideramos a missão que abraçam ou que lhes é entregue constitucionalmente. Além disso, destaca-se, por exemplo, a falta de consenso entre o que é e qual deve ser o modelo de universidade, sobretudo no que diz respeito à indissociabilidade entre “ensino, pesquisa e extensão”.

Bonventti (2010) destaca a necessidade desse novo gestor das instituições de ensino superior privadas, e, também, das universidades públicas, ter uma formação mais holística. Para ele, não é suficiente saber os números. É preciso entender como trabalhar com todo o entorno da gestão acadêmica. Afirma que, nas instituições públicas, esse movimento ainda é muito lento, devido à especificidade do órgão público, mas, aos poucos, acredita-se que a visão de que é necessário mudar o perfil desse profissional começa a ser internalizada.

Existe uma grande diversidade de opiniões sobre os desafios que os gerentes têm que enfrentar para exercer suas funções, bem como quais habilidades e características esses profissionais precisam possuir no exercício do cargo. E, no seio das Universidades, essa questão vem se tornando cada vez mais importante, considerando sua função social de produzir e disseminar conhecimento.

Nesse artigo, nós nos ocuparemos em tentar identificar as práticas gerenciais de gestores que ocupam ou ocuparam o cargo de Reitor, em instituição pública federal de ensino superior, no estado do Rio de Janeiro, e a forma através da qual eles lidam ou constroem as competências que lhes definam o perfil gerencial.

1 Competências Gerenciais

O termo “competência”, anteriormente empregado na linguagem jurídica como a faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal, para apreciar e julgar pleitos, a partir da revolução industrial, passou a ser utilizado pelas diversas organizações, como a capacidade que as pessoas possuem de desempenhar determinado papel (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para os autores acima, competência “é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor social ao indivíduo, levando em conta a personalidade e a inteligência das pessoas.

Dutra (2004) questiona esse conceito ao afirmar que o fato de um administrador possuir habilidade ou conhecimento não significa dizer que este fato, por si só, agregará valor substantivo à organização. Para Luz e Vieira (2004), não há consenso quanto ao conceito de competência, cuja extensão significativa ainda não foi suficientemente explorada.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, definida pelo Decreto n.º 5.707/2006, considera competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Estudos realizados por Bitencourt (2004), sob a análise das correntes francesa, americana, latino-americana e brasileira apontam o conceito de competência relacionado aos seguintes aspectos:

- a) Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação)
- b) Capacitação (aptidão)
- c) Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (ação)
- d) Articulação de recursos (mobilização)
- e) Busca de melhores desempenhos (resultados)
- f) Questionamentos permanentes (perspectiva dinâmica)
- g) Processo de aprendizagem individual, cuja maior responsabilidade deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento).
- h) Ocorrência a partir do relacionamento com outras pessoas (interação).

Na visão da autora, a forma de organização do trabalho torna clara a necessidade da participação mais efetiva das pessoas no desenvolvimento de competências, implicando no incremento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma, somente a mudança de atitude consciente das pessoas, aliada ao desenvolvimento de novas competências gerenciais, são capazes de promover o êxito das organizações a que pertencem.

Durant (1988), com base na chave do aprendizado individual de Pestalozzi, “*head, hand e heart*” (cabeça, mão e coração), ratifica esse entendimento ao propor uma definição para competência em três dimensões: conhecimentos (informações que o indivíduo acumulou ao longo da vida); habilidades (saber relacionado ao fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido) e atitudes (aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho).

Assim, a Figura 1 esquematiza a correlação do conhecimento às informações, ao saber o que fazer e ao porque fazer, enquanto as habilidades estão relacionadas à técnica e à destreza. Por sua vez, as atitudes demonstram o querer fazer, o que denota interesse e determinação, reforçando a ideia de Maturana (2001), ao afirmar que não é a razão o que

caracteriza o humano, mas a emoção: podemos estar ou ser o mais e melhor preparados que, se não quisermos, nenhuma ação ocorrerá.

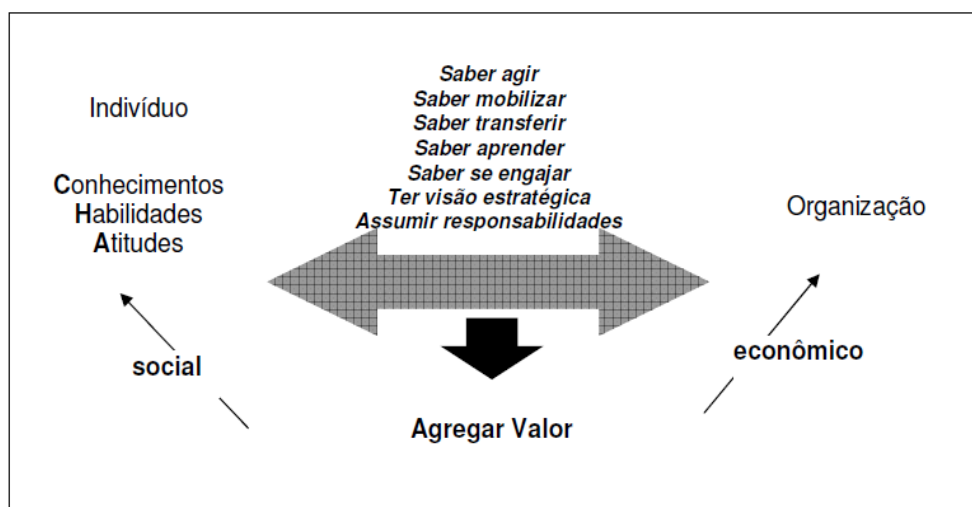


Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
 Fonte: Fleury e Fleury (2001)

O Quadro 1, a seguir, inspirado na obra de Le Boterf (1995) e Zarifian (2001), propõe algumas definições que complementam os conceitos apresentados por Fleury e Fleury (2001), na Figura 1.

Saber agir	Saber o quê e porquê faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Saber criar sinergias e mobilizar competências
Saber comunicar	Ser capaz de compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Saber trabalhar o conhecimento e a experiência, revendo modelos mentais. Saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações, e sendo, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.
Saber agir com responsabilidade, sendo reconhecido pelos outros	Ser capaz de identificar reconhecimento de terceiros

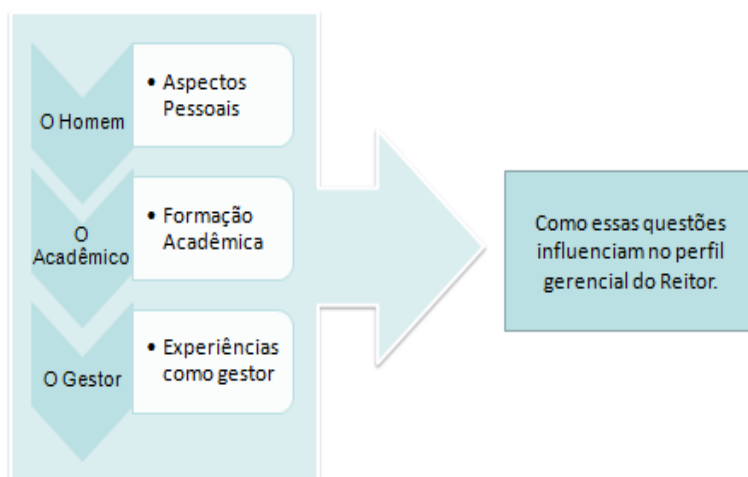
Quadro 1 - Competências Gerenciais
 Fonte: Le Boterf (1995), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001)

Na perspectiva adotada neste trabalho, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos, detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Abrange também “competência” como entendida por Zarifian (2001): “inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. Segundo ainda este autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos: o formado pela pessoa (sua biografia, socialização); o delineado por sua formação educacional; e aquele guiado por sua experiência profissional.

Os três eixos, citados pelo autor, estão representados no Quadro 2, onde se pretende mostrar as complexas facetas que se consideram como dimensões do gestor maior de uma universidade pública federal.



Quadro 2 - O gestor e suas dimensões
Fonte: Elaborado pelos autores

A despeito de o conceito de “competências” poder ser balizado por diferentes matrizes, nesse artigo, em particular, pretende-se guiar a discussão das falas dos reitores entrevistados por meio desse modelo defendido por Le Boterf (1995), ilustrado no Quadro 2. Ainda que essa proposta conceitual já não seja tão recente, por conta de outras discussões posteriores (Zarifian, 2001; Kilimink *et alli*, 2004, dentre outros), numa primeira leitura dos dados de campo, suspeita-se que sejam essas dimensões defendidas por Le Boterf (1995) as mais presentes nos relatos.

2 O papel do gestor de uma Instituição de Ensino Superior

Reed (1997) afirma que a gestão é concebida a partir de estruturas racionais formalizadas e de sistemas de controle capazes de garantir a eficiência, sob a coordenação de ações humanas, apontando três aspectos usualmente encontrados nos estudos sobre gestão: o técnico, o político e o crítico:

- No aspecto técnico, a gestão é vista como instrumento tecnológico neutro e racional, que visa obter resultados coletivos, preestabelecidos pela organização, inatingíveis sem sua aplicação.
- Sob a visão política, idealiza a gestão como processo social e dinâmico, voltado para a regulação do conflito entre grupos de interesse, num ambiente cheio de incertezas, cujas estruturas advêm de interpretações diversas de seus atores, no que se refere às regras e aos objetivos institucionais.

- A perspectiva crítica considera a gestão como um mecanismo de controle que funciona para satisfazer o sistema econômico capitalista e para disseminar sua ideologia.

Para Ulrich (2003), cabe aos gestores a responsabilidade pela identificação da competência exigível para cada função. O que se adquiriu de conhecimentos ao longo da vida deve ter uma utilidade prática que permita ações eficazes. Considera que a estrutura organizacional deve possibilitar a integração dos setores, das pessoas e de suas atividades e relações.

É necessário que um gestor público, de modo geral, tenha a visão do todo, estando ciente de cada elemento que compõe suas ações. Como um elo, precisa ter uma visão geral de Organização, Estado e Sociedade, sem deixar de lado o papel fundamental do domínio da informação dentro do contexto geral (CASTELO BRANCO, 2010).

Campos (2007) considera que a gerência é exercida, muitas vezes, com base em experiências anteriores e em ações diárias, na busca pela escolha de alternativas mais adequadas, muitas delas obtidas através de acerto e erro.

Na visão de Bitencourt (2004), o desenvolvimento da competência gerencial está relacionado ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades pessoais. Mas, em uma universidade, as decisões administrativas mais importantes são tomadas colegiadamente, o que exige do gestor habilidades mais específicas.

Embora os gerentes maiores das universidades sejam, em sua maioria, docentes, estes, ou não adquiriram conhecimentos/habilidades específicas para tanto, ou não os colocam em prática, principalmente quando a área de atuação, como professor, é diferente daquela que irá atuar como gestor (ALMEIDA, 2000).

A universidade, em particular a pública, defronta-se com a necessidade de romper com o atual modelo que a enrijece, mas sugere que são difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas e não ações parcelares (SANTOS, 1999).

Na análise de Moraes (2000), além dos fatores do ambiente externo, que causam impactos nas organizações universitárias, seja ela pública ou privada, as universidades ainda enfrentam sérias dificuldades decorrentes de suas particularidades, de sua máquina burocrática, de uma expansão não programada, em particular no nosso país, e da intervenção normativa do Estado, impondo procedimentos e requerendo resultados muitas vezes não condizentes com o consenso institucional. Castelo Branco (2010) afirma que “o cenário que se coloca perante o administrador público é desafiante, complexo e multidisciplinar”.

Bennis (1999), ao retratar sua experiência vivida durante um processo seletivo para o cargo de reitor em uma universidade norte americana, afirma:

Durante os últimos 25 anos esse cargo mudou drasticamente. A vida de um reitor universitário hoje não dura mais do que a vida de uma flor de primavera. Ele ou ela passa todo o tempo levantando fundos e se defendendo contra ações legais envolvendo o campus. Sua influência sobre o currículo é mínima. Em vez disso, o reitor precisa ser um político perspicaz e um gerente de conflitos astuto. O resto do tempo é gasto trabalhando com membros do conselho diretor, obstinados e geralmente eloquentes que acham que têm o direito, até mesmo a responsabilidade, de lhe dizer o que fazer. Tudo isso sob o olhar observador da imprensa. Poucas posições executivas envolvem graus tão baixos de liberdade – talvez seja por isso que hoje em dia tão poucos gigantes busquem as reitorias de universidades e aqueles que as aceitam se esgotem com tanta facilidade, física e mentalmente.

Segundo ainda esse autor, existem pontos a serem observados para a escolha de um reitor universitário. Dentre os possíveis estilos de reitor destaca: o gerente /solucionador de problemas; o líder/mediador; o gerente colegiado, como aquele que assume a reitoria como um colega do corpo docente e não como um gerente profissional; o líder comunitário ou pós-moderno, como um ativista, normalmente jovem; o líder carismático, cuja atração permite transcender obstáculos.

Kerr (1982), também se referindo a reitores de universidades americanas, entende que o reitor precisa: ser amigo dos estudantes, colega dos docentes; bom orador; administrador idôneo; político; decente; bom marido e pai; gostar de ópera e de futebol; ser um membro ativo de sua igreja; estar presente nas solenidades públicas; ser firme e, ao mesmo tempo delicado; cordial; ponderado; líder; educador; pesquisador; ter poder de convencimento; mediador. O autor destaca que nenhum gestor consegue apresentar todas essas características e alguns não possuem sequer algumas delas.

Para Motta (2003), “ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”. E isso é verdade, muito particularmente, para uma administração marcadamente colegiada, como a das Universidades.

O autor considera a gerência uma arte de pensar, decidir ou agir, que torna possível a busca por resultados, alcançada por meio das pessoas que integram a organização, através de quatro habilidades: cognitiva (visão sistêmica); analítica (saber fazer); comportamental (interação); e ação (fazer acontecer), que, como citamos, decide-se menos racional e, mais, emocionalmente, pela força da vontade, lembrando Maturana (2001).

Para ele, o gestor público, não importa sua esfera de atuação, deve atuar sob sólidos fundamentos. Deve se manter integrado ao meio em que opera e ser dotado de capacidade analítica e flexível, o que permitirá saber lidar com a avalanche de informações e legislações de diferentes níveis e especificidades, que o rodeiam.

Tendo o problema situado a partir do posicionamento de diversos autores, passa-se a considerar o papel do gestor de uma instituição de ensino superior, sob a ótica do que se poderia chamar de suas “competências gerenciais”. Um trabalho de campo, suportado por esses ensinamentos, obtendo manifestações diretas de quem desempenha, ou desempenhou, essas funções, torna-se pertinente para uma análise mais aplicável, inclusive pela falta de consenso sobre o que se entende por “competência”, como exposto anteriormente.

2.1 Competências gerenciais de alguns reitores fluminenses

Nessa seção, pretende-se analisar algumas categorias teóricas discutidas nos capítulos precedentes. A base da análise será o Quadro 1, fundamentado nos autores Le Boterf (1995), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), que sintetiza algumas definições para o termo “competência gerencial”.

Para tanto, recorreu-se à análise de algumas falas de reitores e ex-reitores do Estado do Rio de Janeiro, entrevistados por um dos pesquisadores desse artigo. Pautou-se nos três eixos de Le Boterf (1995) referidos no Quadro 2: seu perfil acadêmico (o homem); suas características individuais e algumas competências adquiridas (sua formação) e também suas competências gerenciais (experiências).

Passa-se a apresentar as razões da escolha do método de pesquisa que foi utilizado na realização deste trabalho, abordando as questões relacionadas à tipologia, amostragem, instrumentos de coleta e de tratamento dos dados, de maneira que os passos seguidos e os

fundamentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos no presente estudo possam ser identificáveis.

A metodologia foi desenvolvida em quatro momentos, com objetivos diferentes, mas interligados: a) primeiro momento : Pesquisa Bibliográfica – periódicos científicos, teses, livros, legislação; b) segundo momento: Pesquisa de Campo - entrevista em profundidade com reitores e ex-reitores de universidades do Rio de Janeiro; c) terceiro momento: Análise de corpus – aplicação de princípios da Análise do Discurso para permitir tratar de forma clara e coerente os enunciados pesquisados; d) quarto momento: Confronto de dados coletados, em período de tempo coincidente, descrevendo uma amostra em uma mesma dimensão temporal, mas obtida por três instrumentos, com graus diferentes de importância, baseados em Le Bortef (1995).

A pesquisa teve como ponto de partida a exploração dos conhecimentos anteriores sobre o tema, o que permitiu identificar escassez de produção sistematizada no que diz respeito à formação de competência gerencial de reitores de IFES.

Foram entrevistados reitores e ex-reitores da UFF, UNIRIO, UFRJ e UFRRJ, as quatro universidades federais do Estado do Rio de Janeiro, totalizando uma amostra de 10 entrevistados. A análise dos dados qualitativos foi realizada a partir da transcrição das gravações, da releitura do material, da organização dos relatos e dos dados de observação.

O tratamento dos dados, com base em Bardin (2002), fundamenta-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias. Na análise de conteúdo, o autor aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação.

Para melhor apresentar os processos metodológicos realizados durante a análise dos dados, são descritos a seguir os conceitos e princípios observados na análise de conteúdo segundo Bardin (2002), Koch (2010), Orlandi (2009), Benveniste (1989) e Austin (1965).

Considerando a linguagem como prática social e histórica (KOCH, 2010), compreender o funcionamento do discurso é identificar um duplo jogo de memória: a institucional, que estabiliza, e a constituída pelo esquecimento, que permite o diferente e a ruptura. A palavra, mesmo a não ditas, significa uma prática da linguagem como mediadora entre o homem e o social. Assim, os efeitos da linguagem são múltiplos e variados, já que são constituídos das relações de sujeitos e de sentidos. Dessa forma, em análise do discurso, suas articulações transitam em três áreas de conhecimento: teoria da sintaxe e da enunciação; teoria da ideologia e teoria do discurso, discurso entendido como a determinação histórica dos processos de significação.

Outro aspecto importante, que referencia teoricamente a pesquisa em questão, reside nas condições de produção e de interdiscurso, uma vez que as condições de produção do discurso compreendem os sujeitos, a situação, a memória, o contexto sócio-histórico, o ideológico e o interdiscurso, este, entendido como pré-construído (ORLANDI, 2009). Assim, como todo discurso se faz na relação com outros dizeres presentes e memoráveis, o interdiscurso oferece dessa forma o já-dito.

Considerando o pressuposto pela análise do discurso, a simples decodificação dos sinais emitidos pelo locutor não é suficiente para conduzir à informação necessária, é preciso estabelecer entre o texto e o contexto relações de diferentes tipos, de forma a possibilitar a compreensão adequada à situação. A emissão de inferências tem papel singular, afinal nenhum texto é explicitado linearmente, há sempre elementos implícitos que precisam ser recuperados (BENVENISTE, 1989).

Quatro noções serviram de princípio regulador para a análise do discurso dos reitores entrevistados, a noção de acontecimento, a de série, a de regularidade, a de condição de possibilidade, entendendo termo a termo: o acontecimento à criação, a série à unidade, a regularidade à originalidade e a condição de possibilidade à significação (KOCH, 2010).

As entrevistas têm, por principal função, retratar as experiências vividas por esses gestores em suas instituições e identificar as formas através das quais eles lidaram ou acolheram as competências correspondentes ao perfil gerencial para o exercício do cargo. Nesse artigo, nos restringiremos às três dimensões de competências anunciadas anteriormente.

2.1.1 Dimensões de competência

De acordo com Le Bortef (1995) as características do homem, a sua formação e as experiências que adquire podem interferir na formação e no desenvolvimento da competência do gestor. A seguir a transcrição de algumas respostas dos gestores entrevistados a perguntas que lhes foram dirigidas, consoante com as três dimensões acima referidas. Os reitores foram identificados por números, tomando por base a ordem cronológica de suas entrevistas (reitores de 1 a 10).

Aspectos Pessoais

As características pessoais e a trajetória de vida não foram observadas como dissociadas da experiência profissional. Aliás, nesse particular, cabe assinalar que houve posições diferentes e até mesmo antagônicas a esse respeito. Os autores desse artigo percebem a trajetória de vida como de extrema relevância, para a composição das competências futuras. Um reitor que tenha porventura nascido numa família de professores universitários, por exemplo, pode, de algum modo ter esse contexto a seu favor, se decidir pela mesma carreira, pois, desde cedo, vai convivendo com as peculiaridades do meio acadêmico e universitário. Isso não pode ser generalizado.

Como a pesquisa encontra-se em fase de análise e discussão dos dados, os pesquisadores estão aprofundando a leitura das transcrições, tabulando os dados dos questionários e ponderando sobre esse aspecto, já que, até o momento, não ficou tão nítida essa característica, como sendo de fundamental importância, na visão dos reitores e ex-reitores. Ainda assim, cabe destacar a fala de um dos entrevistados, que possui uma visão mais empirista das competências dos reitores.

Eu não recomendaria uma preparação específica para quem desejasse ser Reitor. Acho que ele deve chegar a esse cargo com sua bagagem, com seu conhecimento. No exercício do cargo é que você vai encontrando os caminhos, as ferramentas, você vai encontrando a forma de lidar com todos os obstáculos. Eu opto e sempre optei pelo conhecimento que vem em função do dia a dia. (Reitor 9)

Essa preparação para o exercício da função de reitor, no dia-a-dia, sinalizada por um dos mesmos destoa com outras percepções, como será abordado mais adiante, no item “experiência profissional”. Cabe, ainda, mencionar que as características pessoais e/ou a trajetória de vida do gestor não podem ser consideradas como condição *sine qua non*, para o desenvolvimento de competências, para não se correr o risco de se cometer os mesmos erros que o fez a Teoria dos Traços, no início do século XX, ao julgar a habilidade de liderança pela via das características físicas e de “raça pura”.

Formação Acadêmica

Como já sinalizado anteriormente, não há consenso entre os pesquisados, sobre a relevância da formação acadêmica, para o exercício da função de reitor.

Minha formação acadêmica foi em Matemática, tanto na graduação quanto na pós-graduação. No entanto, desde cedo, sempre tive interesse nas áreas sociais e humanas, o que me ajudou a olhar e a entender com imparcialidade, todas essas áreas dentro da universidade. (Reitor 3)

A formação acadêmica e o interesse nas áreas sociais e humanas são destacados pelo entrevistado como fatores importantes na construção de sua competência gerencial. Segundo Durant (1988), essa dimensão está ligada às habilidades, ao saber relacionado ao fazer algo ou à capacidade de aplicar e praticar uso do conhecimento adquirido.

Pode-se inferir que essa fala sinaliza uma visão de que o reitor deveria ter uma formação fortemente orientada para as áreas Humanas e Sociais, e defender a suposta imparcialidade como elemento importante nessa formação.

Talvez o aspecto mais curioso e instigante dos dados, no tocante ao entendimento de “formação acadêmica”, deve-se à tradicional perspectiva da sociologia política, na medida em que os reitores pensam a sua função gerencial, a partir da hierarquia universitária, que desnivele docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos como iguais dentro de uma sociedade.

Para reitor eu acho que tem que ser um docente. Não precisa ter doutorado, pois isto eu acho uma besteira. Tem gente que tem doutorado e nunca deu uma aula e nunca atendeu a um aluno. Eu acho que deve ser um professor e aquele que conhece o aluno. Porque senão não dá certo não. (Reitor 2)

Aí eu sou dogmático. Para ser Reitor, tem que ser um docente. Com a experiência. E mais. Um docente da instituição e que conheça a instituição. Porque não tem sentido pegar um de fora. Há uma situação muito curiosa nos EUA. Por exemplo, a Universidade de Indiana. Eles chamam alguém de fora. Mas preparado. (Reitor 5)

Questiona-se, por exemplo, porque se usa o termo “dogmático” se o que se está em discussão são os conhecimentos, para o exercício da função. A estrutura burocrática engessada de muitas universidades pode contribuir para uma visão de sociedade de classes. E a universidade, nesse sentido, acaba sendo uma representação das desigualdades sociais, revelada por vários discursos, dentre eles, o famoso “Você sabe com quem você está falando?”. Ainda a esse respeito, não é o docente que pode conhecer o aluno e suas demandas, em profundidade. Muitos funcionários técnico-administrativos são, inclusive, constantemente homenageados em formaturas, como reconhecimento de uma relação respeitosa e admirável, por parte dos discentes.

No entanto, por outro lado, percepções contrárias também foram observadas. Um entrevistado assinalou que não seria necessário ser docente, para ocupar a função de reitor.

Um administrador competente, com larga experiência, poderia, sim, ocupar o cargo de Reitor, independente de ser professor. É claro que o professor tem papel importante em sala de aula, papel importante na pesquisa, papel importante quando conduz o aluno no sentido acadêmico. Mas não se pode desprezar uma pessoa com larga experiência administrativa, em toda uma vida. (Reitor 7)

As respostas aqui se contrapõem, o que demonstra que não existem regras pré-estabelecidas para ocupar o cargo de reitor e muito menos competências definidas. Essas vão sendo construindo no dia a dia.

Experiência como gestor

A trajetória por outros postos de trabalho dentro da universidade, tais como Chefe de Departamento, Coordenador de Curso de Graduação, Pró-Reitor, dentre outros, pode fazer grande diferença na atuação dos reitores. Segundo um dos entrevistados,

Os cargos que ocupei anteriormente fizeram parte da minha formação para que um dia pudesse ter a pretensão de ser reitor. Foi muito importante essa experiência em outros cargos. (Reitor 5)

No entanto, há controvérsias. Ou a preparação nunca será suficiente. Talvez seja preciso relembrar que a atuação nas Ciências Sociais, Ciências Sociais Aplicadas e/ou Ciências Humanas não permite modelos prescritivos. Em tempos de ideologia e poder gerencialistas (GAULEJAC, 2007), que defendem métodos quantofrênicos de administração, sob o julgo da produtividade, a universidade não escapa dessas armadilhas. Em outro trecho da entrevista, pode-se inferir que tenhamos que inserir a frustração e outros sentimentos humanos como elementos inerentes da gestão. Não se acerta todas. E seria desumano, ou melhor, ineficiente/improdutivo admitir que os gestores se frustram, ficam inseguros etc?

É como você aprender a andar de bicicleta com ela andando. É mais ou menos como a administração funciona. Isso leva a frustrações. Você está num ambiente de pesquisa científica onde as coisas são exatas e precisas e entra num ambiente de administração onde tudo começa a ser relativo dependendo do que você está fazendo. Então é um aprendizado. Eu acho que passar por algumas etapas antes, uma pró-reitoria ou uma diretoria de Instituto, ajuda um pouco. (Reitor 4)

A gente pensa que, depois de ocupar alguns cargos, está preparado para ser reitor, o que não é verdade. As pessoas não estão preparadas. E não existe realmente um curso específico que prepare alguém para ser reitor. Até um bom professor ou um bom pesquisador não vai, necessariamente, ser um bom administrador ou um bom reitor. O que temos que fazer é colocar em prática, na maioria do tempo, o bom senso. (Reitor 8)

A maioria dos entrevistados respondeu que o exercício de funções gerenciais anteriores constitui importante ferramenta na construção das competências que irão definir o perfil gerencial do gestor maior da instituição. Para um dos entrevistados, entretanto, ter ocupado cargos na administração não assegura a preparação para a função. Em sua opinião não existe um curso preparatório para os que almejem ser reitor. A solução, para ele, é usar o bom senso.

Com relação às competências gerenciais adquiridas no cargo de Reitor, destaco a necessidade de saber separar o que é urgente do que é necessário; saber gerenciar a questão de relacionamento com os órgãos de classe e com a sociedade; saber decidir se vai cumprir ou não o que vem de Brasília. (Reitor 1)

Ter boa formação, ser um docente-pesquisador, conhecer os problemas da educação do país (comparando-a com a de outros países), não reinventar a roda, ter visão pública do papel de uma universidade, saber que não existe pesquisa somente nacional, a pesquisa sendo boa sempre será internacional. Não confundir o papel da Universidade com o de uma prefeitura ou de uma grande empresa. No entanto, desenvolver parcerias com

organismos públicos e privados, guardando sua autonomia, é essencial para uma Universidade. (Reitor 10)

Pessoalmente, eu sempre gastei muito pouco tempo com a administração. Realmente eu nunca fui um administrador que usasse o tempo mais com gerência ou administração. Eu acho que era realmente um porta voz. (Reitor 5)

Algumas competências importantes, preconizadas por Kerr (1982), podem ser subtraídas das falas desses gestores: necessidade de separar o que é urgente do que é necessário; relacionamento com os órgãos de classe e com a sociedade; ter poder de decisão; possuir boa formação; manter-se atualizado; saber o papel da universidade; ser um mediador; desenvolver parcerias, resguardando sua autonomia; delegar funções; ser um porta voz. O autor, no entanto, destaca que nenhum gestor consegue apresentar todas essas características e alguns não possuem sequer algumas delas.

Eu acho que não existe uma preparação específica para ser Reitor. É a mesma coisa que você perguntar se existe uma preparação específica para alguém ser presidente da república. Não existe. (Reitor 4)

A melhor preparação é exatamente o exercício de cargos universitários, até se chegar à reitoria. É no exercício da função que você vai adquirir experiência. (Reitor 5)

Todo dirigente, seja de qualquer área, tem que ter competência para ocupar o cargo. E ter experiência. Ter sido, no mínimo, chefe de departamento. Ser profissional. E não tem que ter curso para reitor. O curso para reitor começa no primário. Tem que ser escolhido por um colegiado qualificado. Atualmente está muito ruim. Virou um populismo, que leva a problemas internos. Existe um compromisso eleitoral. (Reitor 6)

Eu recomendaria, com certeza, uma preparação específica para quem desejasse ser Reitor. (Reitor 7)

Eu não recomendaria uma preparação específica para quem desejasse ser Reitor. Acho que ele deve chegar a esse cargo com sua bagagem, com seu conhecimento. No exercício do cargo é que você vai encontrando os caminhos, as ferramentas, você vai encontrando a forma de lidar com todos os obstáculos. Eu opto e sempre optei pelo conhecimento que vem em função do dia a dia. (Reitor 9)

Com exceção de um reitor, todos foram unânimes em assegurar que não existe a necessidade de uma preparação específica para os que desejarem ocupar o cargo de reitor. Para a grande maioria o importante é sua vivência dentro da instituição. Um considera que o curso para reitor começa no primário. A bagagem que traz de suas experiências pessoais e de sua formação acadêmica e profissional é que representa a diferença, reforçando as ideias de Durant (1988), quando assegura que o conhecimento está ligado às informações que o indivíduo acumulou ao longo da vida.

Considerações finais

O objetivo desse artigo foi discutir de que maneira reitores de universidades fluminenses formam e percebem a formação de suas competências, para o exercício de suas funções. Nesse particular, recorreu-se ao modelo de competências defendido por LeBoterf (1995), configurado por três eixos específicos, compreendidos como: a) as características pessoais do gestor; b) sua formação acadêmica; c) sua experiência de vida e profissional.

No que se refere à primeira dimensão, que trata do homem e de suas características pessoais como gestor, observou-se que os recursos disponíveis como conhecimentos, capacidade cognitiva, saber-fazer, competências comportamentais e recursos emocionais são mobilizados por esses gestores no seu agir diário, o que reforça não só a definição de competência proposta por Durant (1988) quando assegura que o conhecimento está ligado às informações que o indivíduo acumulou ao longo da vida, bem como a idéia de Maturana (2001) ao afirmar que não é a razão o que caracteriza o humano, mas a emoção: podemos estar ou ser o mais e melhor preparados que, se não quisermos, nenhuma ação ocorrerá.

Embora se acredite que aqueles que obtenham algum tipo de trajetória de vida num contexto acadêmico possam levar vantagem, em relação aos demais, porque conviveram no ambiente universitário desde cedo, não se pode aduzir que tais características sejam imprescindíveis na formação das competências gerenciais de reitores.

No tocante à formação acadêmica, há posições divergentes entre os pesquisados. De um lado, tem-se uma visão mais empirista, de se aprender o exercício da função de reitor no cotidiano, sem preparação prévia, o que se torna bastante compreensível, tendo em vista a complexidade do cargo. E talvez, ainda, por não terem tido essa formação direcionada, seja mais confortável assumir essa posição, para não se admitir determinadas fragilidades de suas próprias experiências.

Por outro lado, alguns reitores e ex-reitores defendem a idéia de que o exercício da função de reitor deve estar condicionado ao cargo docente como pré-requisito. O discurso sobre a experiência na universidade passa, nesse caso, pelo pertencimento a uma classe docente que ocupa o poder da universidade, no sentido mais lato do termo, sem um questionamento sobre a competência administrativa e/ou gerencial para o mesmo.

Na terceira dimensão, que segundo Le Boterf (1995), trata das experiências provenientes da experiência de vida e profissional está ligada às atitudes que, para Duran (1988), representam os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. A fala dos entrevistados demonstrou que, para agir com competência, o gestor deve combinar e mobilizar tanto os recursos pessoais como os recursos advindos do meio que o envolve, tornando-se difícil, mesmo impossível, ser competente sozinho e de forma isolada.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Edson Pacheco de. A Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégia. In: MEYER, Victor Jr e MURPHY, J. Patrick. (org.) **Dinossauros, gazelas e tigres. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA.** Florianópolis: Insular, 2000. 176 p.
- AUSTIN, J. L. **How to do things with words.** New York: Oxford University Press, 1965.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2002.
- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida.** Rio de Janeiro. Campus. 1999.
- BENVENISTE, E. **Problemas de linguística geral.** Campinas: Editora da Unicamp, 1989.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BONVENTTI, Rodolfo C. À caça de (bons) gestores. **Revista de Ensino Superior.** São Paulo: Segmento, n. 141, 10 ago. 2010. Mensal.
- BRASIL. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal.** Decreto n.º 5.707/2006. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em 22 de out.2011
- CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências gerenciais dos pró-reitores de uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa.** Dissertação (Mestrado). Viçosa, 2007.
- CASTELO BRANCO, Henrique José. **Os desafios do Administrador Público.** Disponível em: <http://web.onda.com.br/hcastelo/es_outro.htm> Acesso em: 30 set. 2010.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: International Conference on Competence-Based Management, 4, Oslo, 1988. **Anais...** Oslo. 1988.
- DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.
- ÉSTHER, Angelo Brigato. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em minas gerais. 2007.** Dissertação (Doutorado) - CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2007.

FLEURY, Maria Teresa; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. v.5, Edição Especial, 2001.

GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2007.

KERR, Clark. **Os usos da universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

KILIMINIK, Zélia Miranda, SANT'ANNA, Anderson de Souza, LUZ, Talita Ribeiro. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** SP: FGV, RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 44, edição especial Minas Gerais, 2004.

KOCH, I. G. V. **A inter-ação pela linguagem**. São Paulo: Contexto, 2010.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Lês Éditions D'organisation, 1995.

LUZ, Talita Ribeiro; VIEIRA, Adriane. **Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência**. São Paulo: [s.n.], 2004.

MATURANA, Humberto. **Emoções e Linguagem na Educação e na Política**. Editora UFMG. 2001.

MORAES, Liege Viviane dos Santos; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA; Cristiano J.C.A. Aprendizagem gerencial : teoria e prática. **RAE Eletrônica**, v.3, n.1, jan./jun. , 2004. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/eletronica>. Acesso em: 29 set. 2010.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: Princípios & Procedimentos**. 8. ed. Campinas: Pontes, 2009.

REED, M. **Sociologia da gestão**. 1. ed. Lisboa: Celts, 1997. p. 147.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.