

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**A INTERAÇÃO ENTRE O PAPEL DE PROFESSOR-GESTOR E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: PERCEPÇÕES DOS PROFESSORES DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL<sup>1</sup>**

**MILKA ALVES CORREIA BARBOSA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
[MILKA.CORREIA@GMAIL.COM](mailto:MILKA.CORREIA@GMAIL.COM)

**JOSÉ RICARDO COSTA DE MENDONÇA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
[JRCM@UFPE.BR](mailto:JRCM@UFPE.BR)

**FERNANDA RODA DE SOUZA ARAUJO CASSUNDE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
[FERNANDA.RODA@UNIVASF.EDU.BR](mailto:FERNANDA.RODA@UNIVASF.EDU.BR)

**Resumo**

O trabalho busca analisar como se dá a interação entre papel de professor-gestor e as competências gerenciais. Argumenta-se que o papel social de professor-gestor é composto pelas competências gerenciais, as quais, em algum aspecto, são diferentes das competências exigidas em outras facetas do papel de professor do ensino superior. O estudo foi de abordagem qualitativa e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com professores-gestores da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). A análise de conteúdo, com o suporte do *software* Atlas.ti, foi adotada para análise dos dados. Os professores-gestores da Univasf associam competência a uma família de tarefas ou de situações, como também, consideram necessárias as competências profissionais específicas para os que desempenham ou irão desempenhar o papel de gestor. A opção por pesquisar sobre o papel de gestor emergiu da necessidade de se estudar os professores de ensino superior para além das abordagens que tradicionalmente lhes atribuem os papéis de docente e de pesquisador. Buscou-se potencializar a interdisciplinaridade entre campos de conhecimentos, nomeadamente a Administração, a Educação, a Sociologia, a Psicologia e a Gestão Pública.

Palavras-chave: papel de professor-gestor; competências gerenciais; universidade federal.

## 1 Introdução

O contexto do trabalho no ensino superior tem sofrido transformações significativas nas últimas décadas, decorrentes tanto de mudanças econômicas, sociais, quanto tecnológicas, que levam os diversos atores envolvidos nesse campo a empreender modificações estruturais e comportamentais.

No âmbito da educação superior, a profissão de professor tem passado por revisões e mudanças. Houve alterações no trabalho do professor, ampliando-se as atividades comumente associadas a esses profissionais, notadamente a docência, a pesquisa, a extensão, em virtude do aprofundamento da cultura do desempenho, que denota a supervalorização do conhecimento como uma nova forma de acumulação de capital (ENDERS; MUSSELIN, 2008).

Neste cenário, a concepção do professor de ensino superior como porta-voz “soberano” de um saber dogmatizado, com habilidades para transmitir seus saberes, parece não mais corresponder ao perfil desse profissional exigido pelas instituições e pela sociedade em geral. Outras funções têm sido agregadas, tornando o exercício profissional do professor de ensino superior ainda mais complexo (ZABALZA, 2007; MUSSELIN, 2011, 2013). Dizendo de outra forma, “a auréola de cientistas iluminados, de especialistas na área, a qual, com frequência, está sob a figura dos professores da universidade” (ZABALZA, 2007, p. 114) é pouco para enfrentar os novos desafios que se apresentam a esses indivíduos.

Sabe-se que dentro de uma IES o professor de ensino superior assume diferentes papéis sociais, sendo os mais centrais o de docente, o de pesquisador, o de extensionista e o de gestor, comumente reportados na literatura especializada (KERR, 1982; ÉSTHER, 2007; MUSSELIN, 2011, 2013; POTGIETER; BASSON; COETZEE, 2011).

No Brasil, o Art. 3º do Decreto 94.664/87 prevê a gestão universitária como uma atividade própria do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, a pesquisa e a extensão. Assim, quando o professor atua no papel de gestor, quer seja como reitor ou pró-reitor, por exemplo, entra em cena o papel de professor-gestor (*academic manager*) - aquele no qual o professor ou o pesquisador desempenha papel de gestor no ensino superior, seja temporariamente ou permanentemente (CASTRO; TOMÁS, 2011); “uma espécie particular de gerente, (...) eles possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira” (...) (ÉSTHER; MELO, 2008, p.17). Ou seja, mesmo assumindo a posição de dirigente, esse indivíduo não deixa de ser professor (ÉSTHER, 2007) e, portanto, a dupla atividade constitui o cerne do papel de professor-gestor.

É possível também afirmar que o papel tem duas dimensões, a saber: uma convencional (que é partilhada pelos indivíduos) e uma idiossincrática (são as interpretações distintas que os indivíduos têm sobre o papel) (McCALL; SIMMONS, 1978). Partindo desse entendimento, admite-se que professores-gestores compartilham atividades, expectativas, competências gerenciais, apesar dos diferentes ambientes institucionais em que se encontram ou de suas histórias individuais.

Argumenta-se, ainda, que o papel social de professor-gestor é, em certa medida, composto das competências gerenciais esperadas desses sujeitos, as quais, em algum aspecto, são diferentes das competências profissionais exigidas no papel de docente ou de pesquisador. Nesse sentido, como mostraram Aziz et al. (2005), há necessidade de mobilização de diversas competências profissionais por parte do professor de ensino superior para sua efetividade ao desempenhar diferentes papéis, inclusive no que diz respeito ao que Paiva (2007) chamou de “atividades administrativas e burocráticas”, relacionadas à função gerencial.

Considerando-se esses aspectos introdutórios, o presente trabalho teve como objetivo analisar como se dá a interação entre papel de professor-gestor e as competências gerenciais. Para tanto, na seção 2 caracteriza-se o professor-gestor; na seção 3, expõem-se algumas reflexões teóricas sobre as competências gerenciais do professor de ensino superior. Na sequência, apresentam-se os caminhos metodológicos adotados na pesquisa. Segue-se apresentando e analisando os dados coletados e, por fim, apontamentos à guisa de considerações finais.

## **2 O papel de professor-gestor (*academic manager*)**

Antes de discutir sobre o papel de professor-gestor, nesta fase da explanação há necessidade de abrir espaço para reflexões sobre algumas nuances que distinguem a natureza das IES das demais organizações, as quais podem atribuir um caráter especial à dinâmica organizacional, ao trabalho gerencial e o papel de professor-gestor.

Para Mintzberg (2003), a singularidade das organizações de ensino superior é baseada na autonomia e na autoridade profissional. Associada a esse traço vem a dificuldade em separar gestores e geridos e, portanto, é preciso admitir que os papéis gerenciais de um professor-gestor evocam componentes que vão além daqueles comumente associados a um gerente da iniciativa empresarial.

Em se tratando dos gestores em universidade, pode-se afirmar que a referência explícita a esses atores é um fenômeno relativamente novo, datado da década de 1980, quando fatores políticos, pressões econômicas, o aumento do tamanho e escopo da universidade, e a demanda por mais *accountability* expuseram a evidenciaram a necessidade de gestão e liderança no contexto acadêmico (KEKÄLE, 2003).

Nessa perspectiva, Pechar (2003) afirma que as pessoas envolvidas na gestão da educação superior são pioneiras, pois entraram em um campo de atividade onde as rotinas tradicionalmente adotadas para gerenciar universidades foram perdendo validade; novas práticas emergiram, causando sentimento de incerteza aos atores envolvidos.

À medida que a polarização entre trabalho acadêmico e não acadêmico foi desaparecendo e as agendas organizacionais aproximando-se, a sobreposição entre papéis e funções desempenhados pelos professores nas universidades evidenciou-se (WHITCHURCH, 2012), e os limites que separam a gestão da atividade acadêmica foram se tornando mais tênues. Assim, com a clássica divisão entre academia e administração tornando-se menos nítida, ganharam destaque novos alguns profissionais que transformaram a universidade em uma organização multiprofissional (WHITCHURCH, 2012), dentre eles os professores-gestores (*academic managers*), aqueles professores que atuam em papéis de gestão.

Algumas peculiaridades referentes ao trabalho gerencial são identificadas no ambiente de IES. Primeiramente, pode-se afirmar que o trabalho gerencial em IES coloca os professores frente a desafios e ambivalência como a escolha entre o trabalho acadêmico e o administrativo (ASKLING; HENKEL, 2000). Autores como Santiago e Carvalho (2011) e Amaral (2008) parecem concordar que professores-gestores vivenciam ambivalência na medida em que, divididos entre as demandas gerenciais da administração central e os interesses locais de suas unidades, levando alguns deles a ver essa situação como contraditória e fonte de conflito de papel, porque o lado acadêmico da gestão tem relevância na forma como os reitores descrevem suas tarefas e responsabilidades.

Por isso, alguns professores chegam a fazer distinção entre estar e ser dirigente, como se estivesse defendendo a si mesmo, já que os significados são muitos e estão associados a autoritarismo, coerção, falta de respeito com os acadêmicos, obsessão por eficiência, produtividade e custos. Professores-gestores podem ser vistos como nativos, se apoiam os

interesses dos colegas acadêmicos, ou como gerencialistas, se seguirem uma linha mais corporativa (WHITCHURCH, 2012). Em tal contexto, o papel de professor-gestor contempla expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórias.

Outra demanda do professor em IES direcionada ao professor-gestor refere-se ao alcance das expectativas de que esses indivíduos compreendam e aceitem novas responsabilidades e atividades, e aprendam a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial. No mundo acadêmico, em especial nas IES, é comum, somarem-se às atividades de ensino, pesquisa e extensão as atividades de gestão universitária, e, portanto, muito raramente o professor abre mão de suas atividades tidas como principais para dedicar-se mais exclusivamente às funções de gestor (SILVA, 2012).

Mesmo com considerável variação, a trajetória mais comum a esses professores-gestores é iniciar atuando em suas áreas de formação para atender aos interesses de seu curso, departamento, colegiado ou centro e aos poucos ir se envolvendo em outros níveis hierárquicos até chegar à função de dirigente (MORAES, 2008). Embora se observe essa tendência, para muitos professores, a carreira administrativa não se mostra tão atrativa como a pesquisa e a docência, levando muitos deles a ver o impacto adverso da gestão sobre a sua vocação fundamental de pesquisador, estudioso e professor (CARROLL; WOLVERTON, 2004).

De fato, os professores-gestores desempenham papéis complexos e distintos nas universidades. Podem-se apontar alguns deles tais como o de atender as necessidades de vários atores, incluindo estudantes, pares, sociedades, membros de colegiados, entre outros. Além disso, ele está engajado no desenvolvimento da IES, alocação de recursos limitados, preparação de planos estratégicos e mediação de conflitos (CARROLL; WOLVERTON, 2004).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), o trabalho de Ésther (2007) mostrou que se espera que o reitor seja o representante da ideologia e dos valores da Instituição, “uma espécie de guardião e gestor da filosofia e identidade institucionais” (p.53), que deve atender interesses de vários grupos. Já a pesquisa de Campos et al. (2008), também realizada em uma Ifes, descreve que a figura do pró-reitor está associada a dois papéis principais: o político e o gerencial. No caso do primeiro, inclui a manutenção de contatos de ligação, atuação como figura de proa e porta-voz com capacidade de relações públicas. No segundo, espera-se que ele seja administrador de conflitos, amigo, administrador das competências dos outros, líder na proposição de ideias, ser elo entre a sociedade e a Ifes, além de ser suporte para os diretores de centro e departamentos acadêmicos.

Tomando-se como base essas descrições, percebe-se que o papel de gestor se caracteriza pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, tais gestores precisam não somente de formação técnica, mas também do desenvolvimento de competências gerenciais, visto que há diferença entre tarefas administrativas e tarefas docentes, e para ambas se fazem necessárias também competências profissionais específicas.

Na seção seguinte discute-se acerca dos estudos que vêm reforçando a importância das competências gerenciais para o desempenho do papel de professor-gestor.

### **3 Competências gerenciais de professores de ensino superior**

No contexto das recentes reformas educacionais brasileiras, novos conceitos e noções emergiram, formando um quadro de referências que norteiam as práticas de formação e de

atuação docente (MURARI; HELAL, 2009). Dentre esses estão o reconhecimento do professor como profissional e os atributos que delineiam a nova profissionalidade docente, com destaque para a noção de competências.

Destaque para a LDB que trouxe implicações diretas e indiretas para o professorado desse nível de ensino, dentre elas a apresentação de demandas às instituições de ensino em termos de composição, publicação e qualificação do corpo docente e a discussão sobre competências profissionais (PAIVA, 2007).

No presente estudo, toma-se como referência o conceito de competência profissional, como proposto por Paiva e Melo (2008), segundo o qual se trata de “mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas)”, que gera “resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade)” (p. 360). Dessa definição percebe-se a natureza contextual, provisória e contingencial da competência.

Importa ainda esclarecer que nesse trabalho entende-se que competência pressupõe ação, comportamento, e contextos permeados por variáveis específicas, semelhante ao que foi apontado por Resende (2000), segundo o qual competência trata da “transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade etc. em resultados práticos” (p. 32).

Paiva et al. (2014) chamam atenção que, por essa perspectiva, a competência assume caráter coletivo. Assim sendo, observações individuais e de outros atores permitem ao sujeito refletir sobre como sua competência contribui para a efetividade do trabalho e como ela poderia ser aperfeiçoada; trata-se de uma reflexão sobre a ação e na ação (PAIVA, 2007). No caso dos professores, tais competências e seus respectivos resultados são valiosos, para eles próprios, para alunos, pares, pessoal de apoio, instituição, Estado, enfim, para os outros atores sociais com os quais interagem.

No contexto do presente estudo, acredita-se que o professor de ensino superior que almeja pela aprendizagem do aluno, pelos resultados de pesquisa e extensão, pela eficiência e eficácia na gestão organizacional, mobilizará competências profissionais diferenciadas, dentre elas as competências gerenciais.

Sobre a relevância das competências gerenciais, Bündchen, Rossetto e Silva (2011) argumentam ainda que a crescente importância da atividade gerencial no contexto organizacional tem despertado diferentes perspectivas de estudo da atuação do gerente, dentre elas o enfoque das competências, em especial as dinâmicas (LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005).

Ainda segundo Ruas (2005), as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais e referem-se ao conjunto de capacidades desenvolvidas pelo gerente, que são articuladas e mobilizadas conforme diferentes situações, necessidades ou desafios, viabilizando o alcance das estratégias organizacionais. São “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação” (RUAS, 2005, p. 48).

Ruas (2005) considera que a competência só se efetiva por meio de ações que mobilizam capacidades. Desta forma, “competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação” (RUAS, 2005, p. 49).

Além disso, essas competências têm de dar conta dos desafios enfrentados por esses atores (gestores/gerentes), os quais incluem os problemas de ordem financeira, de infraestrutura e de falta de mão de obra (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013). Em se tratando das competências gerenciais específicas para docente de Ifes, é preciso compreender que elas

não devem ser descoladas da lógica de funcionamento desse tipo de organização, a qual mistura elementos burocráticos e técnicos. Assim, pensar em competências gerenciais para professores do ensino superior demanda, por exemplo, compreender que esses indivíduos vivenciam atividades multifacetadas que imbricam pesquisa, ensino e extensão, além da gestão.

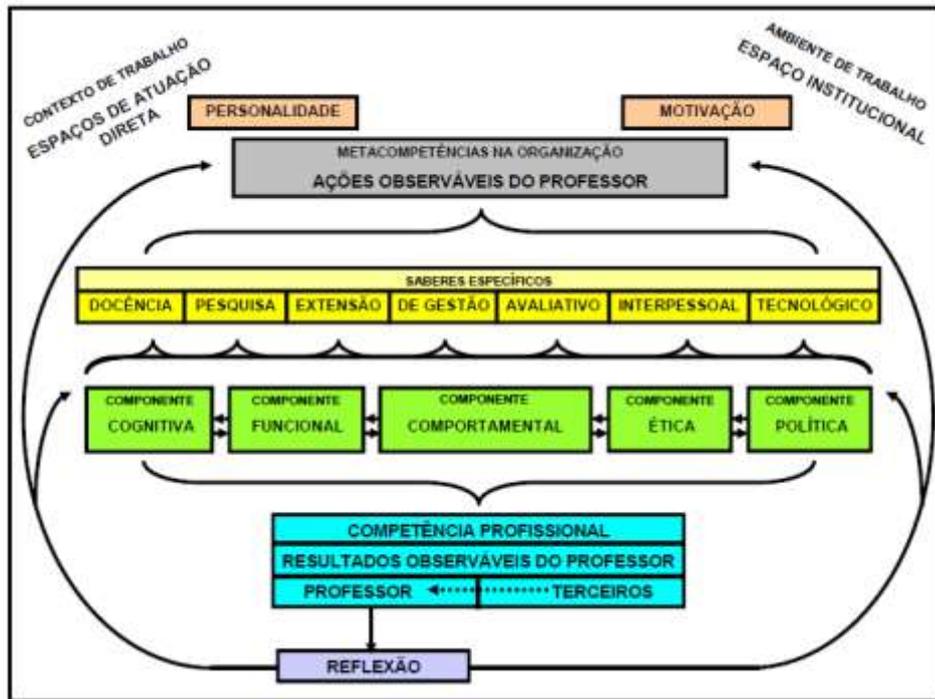
Em particular, no caso dos professores que ocupam cargos de reitor e pró-reitores nas universidades federais, a posse de competências gerenciais tem sido diretamente associada à capacidade dos professores-gestores para resolução de problemas, aproveitamento de oportunidades e atendimento de demandas sociais. Autores como Pereira e Silva (2011) argumentam que as competências gerenciais dos dirigentes podem ser entendidas como alternativa de enfrentamento das transições que pelas quais vem passando o ensino superior, em especial as universidades.

Os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam um amplo escopo de reflexões acerca da formação gerencial a partir da realidade individual e estratégia organizacional, fato esse que caracteriza uma visão processual (desenvolvimento de competência), diferenciando-se de construtos que priorizam a listagem de atributos que por si só não agregam valor à organização ou às pessoas (BITENCOURT, 2004). Esses modelos podem nortear um perfil ideal de competências gerenciais esperadas, consideradas críticas aos professores que estão desempenhando o papel de gestor em uma IES.

Ancorado na realidade sociocultural brasileira, o Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior proposto por Mendonça et al. (2012) baseou-se nos papéis atribuídos aos professores na docência, na pesquisa, na extensão, na orientação e na administração, no interior das instituições de ensino. Trata-se de um modelo analítico, que considera as implicações das especificidades do contexto educacional na definição de competências profissionais diferenciadas.

Mendonça et al. (2012) definiram conjuntos de saberes específicos para o professor de ensino superior, quais sejam, docência, pesquisa, extensão, de gestão, avaliativos, interpessoais e tecnológicos, associados às componentes específicas do modelo de competências profissionais de Paiva (2007). O Modelo de Mendonça et al. (2012) pode ser visualizado na Figura 1 (2) a seguir.

**Figura 1 (2)** – Modelo de competências profissionais do professor de ensino superior



Fonte: Mendonça et al. (2012, p. 12)

Os saberes previstos no modelo de Mendonça et al. (2012) podem ser descritos da seguinte forma:

- 1) Docência - domínio da cena na sala de aula (presencial e virtual); tradução dos conteúdos para a linguagem e cotidiano dos alunos. Componentes principais: cognitivo e o funcional;
- 2) Pesquisa - domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; respeito ao objeto de pesquisa. Componentes principais: cognitivo, funcional, comportamental e ético;
- 3) Extensão - promoção da aproximação da instituição de ensino em relação à sociedade ou parte dela focalizada nas ações extensionistas; mobilização de sujeitos. Componentes principais: funcional, comportamental e ético;
- 4) De gestão - mobilização de subordinados e pares rumo aos objetivos grupais e organizacionais; domínio de processos administrativos e burocráticos em nível meso e macro-organizacional. Componentes principais: cognitivo, comportamental, ético e político;
- 5) Avaliativos - domínio de critérios e processos em nível micro, meso e macro-organizacional; capacidade analítica frente a informações; domínio de mecanismos de *feedback*. Componentes principais: cognitivo, funcional, ético e político;
- 6) Interpessoais - trânsito nas relações em nível individual e grupal; capacidade de desenvolver e manter empatia. Componentes principais: comportamental, ético e político;
- 7) Tecnológicos - domínio das tecnologias disponíveis na organização; domínio de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Componentes principais: cognitivo e funcional.

Um pressuposto central no modelo é a noção de que, para ser considerado competente, o profissional age de tal forma que seus resultados são avaliados por si mesmo e por terceiros. Dependendo dessa avaliação, sua ação é legitimada como competente, o que pode não acontecer sempre, daí a natureza contextual da competência profissional. Em ambos os casos (julgado competente ou não), o profissional reflete sobre e na sua ação, de modo a melhorá-la ou adequá-la ao que é esperado por si mesmo e pelos públicos com os quais ele lida

(MENDONÇA et al., 2012). A legitimação das competências se dá *a posteriori*, ou seja, a partir do desempenho que o professor apresenta, quer seja no ensino, na pesquisa, na extensão e/ou na gestão.

Ainda sobre as potencialidades do Modelo proposto por Mendonça et al. (2012): leva em consideração os traços de personalidade e a motivação do professor, admitindo esses elementos o processo de exteriorização, legitimação e reflexão do indivíduo acerca de suas competências profissionais. O modelo reconhece que o contexto de trabalho do professor não se restringe à sala de aula, mas ultrapassa os limites da própria instituição de ensino, dependendo das atividades por ele realizadas, como é o caso dos professores-gestores.

Essas características do Modelo de Mendonça et al. (2012) serviram para referenciar a escolha do mesmo como marco orientador nesta investigação, na medida em que ele possibilita desnudar aspectos relevantes das competências gerenciais de dirigentes de universidades federais, em seus contextos e espaços de trabalho, trazendo contribuições tanto à prática cotidiana como ao ajustamento do próprio modelo.

#### **4 Aspectos Metodológicos**

O presente estudo adota uma perspectiva predominantemente qualitativa, pois trabalhou com um nível de realidade que dificilmente pode ser quantificado e que procurou responder a questões muito particulares, específicas de um determinado contexto (MINAYO, 2004).

O campo empírico da pesquisa foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), que é uma universidade pública federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede na cidade de Petrolina, no sertão do estado de Pernambuco, nordeste brasileiro.

A criação da Univasf é resultado das políticas de expansão das universidades públicas e de interiorização do ensino superior, a qual traz em seu bojo o compromisso com o desenvolvimento regional, por meio da apresentação de projetos e a realização de pesquisas que viabilizem soluções de problemas dentre as organizações regionais (UNIVASF, 2009).

Os dados foram coletados por meio de vinte e duas entrevistas semiestruturadas, realizadas entre os meses de junho a agosto de 2014 e em janeiro de 2015. Para fins deste estudo, as entrevistas foram tomadas como um evento de conversação capaz de “(...) enriquecer a prática de pesquisa e construir novas formas de conhecimento” (GODOI; MATTOS, 2010, p.302), e com o uso desta técnica buscou-se que o entrevistado expressasse suas ideias, seus sentimentos e forma de pensar sobre as políticas públicas e organizacionais voltadas à formação de professores para gestão de Ifes, nomeadamente universidades federais.

Foram entrevistados os indivíduos que constituem o grupo considerado relevante para o alcance do objetivo da pesquisa – os professores-gestores, escolhidos de acordo com o critério da tipicidade (GASKELL, 2010). Com o intuito de prover maior representatividade às informações levantadas, tomou-se a precaução de buscar participantes que já estiveram e outros que estão no papel de professor-gestor para alcançar extensão dos pontos de vista ou situações e evitar o custo de escolher apenas os casos que se enquadravam na perspectiva do pesquisador. No interesse da confidencialidade, letras e números foram usados para identificar a transcrição das falas dos professores-gestores (PG).

O número de entrevistas foi determinado a partir da saturação teórica do tema. Assim, quando as respostas convergiram no sentido de que nenhum novo conceito ou categoria pode ser acrescentado à análise, o processo de coleta de dados foi encerrado (FLICK, 2004). O grupo de respondentes foi formado de professores da Univasf que desempenham ou desempenharam o papel de professor-gestor no nível estratégico da instituição, nos últimos 10 (dez) anos, ou seja, desde a fundação da IES até os dias atuais.

A categoria analítica nomeada interação entre papel de professor-gestor e competências gerenciais foi definida *a posteriori*, e suas respectivas definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) foram descritas conforme a orientação de Vieira (2004) correspondem aos componentes definidos no modelo de Mendonça et al. (2012).

Em crescente utilização e legitimação nos estudos qualitativos em Administração (MOZZATTO; GRZYBOVSKI, 2011), a análise de conteúdo (AC) foi o procedimento utilizado para análise dos dados, com o apoio do software *Atlas Ti*.

## **5 Interações entre o papel de professor-gestor e as competências gerenciais**

Ao se observar um grupo ou classe percebe-se que seus membros tendem a enfatizar e empenhar-se em certas práticas em detrimento de outras (GOFFMAN, 2009). Desta forma, entende-se que no papel de gestor, o professor da Univasf se vale de competências profissionais específicas.

O presente trabalho voltou-se a investigar como se dá a interação entre papel de professor-gestor e as competências gerenciais. Sobre esse questionamento, os entrevistados reiteraram a interação entre os papéis do professor já evidenciada nas seções anteriores, mas ao mesmo tempo assinalaram diferenças a serem consideradas entre eles, embora não a ponto de torná-los excludentes ou inconciliáveis. De fato, percebeu-se a dificuldade dos entrevistados em identificar limites entre os papéis do professor de ensino superior, em especial em separar o trabalho acadêmico do administrativo, conforme previsto por Whitchurch (2012, 2007), Musselin (2007):

sim, porque o papel, por exemplo, de pesquisador. Muitas vezes você tem... uma pesquisa que você quer desenvolver e você precisa montar um laboratório. Você tá preocupado com os custos do teu laboratório e como você vai cuidar daquele teu laboratório. O papel do gestor, ele tem que ver a relação daquilo como um todo, de dizer: [“\_oh, a gente não tem recurso pra manter esse laboratório do jeito que você quer aí, porque senão vai faltar recurso pra outra área ali”]. PG2 - 34:51

Eu acho que tem muita coisa em comum, mas eu acho que também não é a mesma coisa como eu te disse, eu acho que talvez pra alguém que trabalha na área de ciências humanas seja mais fácil, entende, do quem vem de uma área tecnológica [...] PG11 - 43:32

São diferentes porque você tem que, como eu te disse, aprender a lidar com outro universo que é do âmbito administrativo propriamente dito, que muitas vezes não fazem parte do que o pesquisador faz no laboratório, faz com suas equipes de pesquisa, com seus orientandos. Você tem que aprender a lidar com as relações interinstitucionais, por exemplo, com as instâncias governamentais; você enquanto gestor aprender a se reportar aos órgãos governamentais que estariam relacionados com a sua esfera de ação, a lidar com as outras instituições parceiras ou que compõem a rede de ensino, da educação superior do país, e são coisas que você como professor, pesquisador, extensionista, normalmente não lida. PG10 - 42:42

Para ressaltar a diferenciação entre os papéis entre si, os entrevistados novamente se valeram de relatos sobre os desafios especificamente relacionados ao trabalho gerencial em Ifes, que incluem falta de estrutura física, ausência de normas e regras diversas, hiato de planejamento estratégico e de meios tecnológicos, falta de autonomia. Essas barreiras, na

percepção dos entrevistados, fazem-nos lidar com características organizacionais que diferenciam o gestor da Univasf do correspondente gerente em uma empresa com fins lucrativos, conforme apontaram autores como Ésther (2007), Musselin (2011 entre outros. Na ótica dos professores, em certa medida, essas restrições são mais complexas do que aquelas encontradas quando em outros papéis:

eu diria também que um desafio enorme é lidar com essa diferença de cenário porque o ambiente gerencial é muito diferente do ambiente do exercício da docência, juntando o ensino, a pesquisa e a extensão. Então você lida com questões muito diferentes e habilidade de se moldar a esse novo ambiente é desafiante. Há os desafios de tentar manter-se produtor e entendendo que na sua pasta você está avançando mesmo sabendo que é menos do que gostaria. Talvez eu chamasse isso de desafio de conciliar o mínimo razoável que atenda a sua expectativa de conquistas com as restrições, os constrangimentos que a estrutura impõe. PG8 - 40:44

Em decorrência desses desafios e peculiaridades do trabalho gerencial, os entrevistados consideram que são necessárias competências profissionais específicas para os que desempenham ou irão desempenhar o papel de gestor. Com isso, os professores-gestores da Univasf associam competência a uma família de tarefas ou de situações que possuem uma mesma estrutura (PERRENOUD, 2013).

Os professores da Univasf reconhecem também que, apesar da proximidade dos papéis que desempenham, competências gerenciais precisam ser desenvolvidas. Nesse sentido, justificaram tal entendimento explicando que seu repertório de competências profissionais relacionadas à docência, pesquisa e extensão mostrou-se restrito e limitado ao vivenciarem determinadas situações e desafios na administração superior da Ifes. Isso acontece segundo Perrenoud (2013) pois “[...] em alguns casos, um mesmo saber processual funcionará como uma competência completa e, em outros casos, como um recurso mobilizado por uma competência mais complexa” (p. 49). Os trechos a seguir dão suporte a essa reflexão:

No caso de gestor, o que eu ressaltaria, as competências técnicas, se você está em uma área, por exemplo, em uma prefeitura, numa Pró-reitoria de Gestão e Orçamento você tem que ter um domínio de Economia ou de gestão. Acho que ali sim, mas as competências de professor acho que são mais próximas das competências de pesquisador e de extensionista. Estariam num mesmo agrupamento. As competências de gestor, elas requerem um a pouco mais e no caso aí, o que seria exigido mais, essas competências técnicas. PG5 - 37:30

O técnico é eu acho que é mais exclusivo da gestão, sabe? As outras competências não. Por exemplo, em sala eu tenho que mediar discussões, entendeu? Então você aprende muito e leva para essa área. Por exemplo, participar de uma reunião de conselho universitário ou de uma reunião que a gente faz todo início de ano, que embora haja opiniões divergentes, há encaminhamentos que têm que ser tomados senão é contraproducente, também lhe dá habilidades de lidar com o ambiente de ensino. É frutífero que também seja um ambiente de discussão que as turmas sejam levadas a discutir, mas eu acho que esse legal-burocrático-técnico é o que é mais exclusivo da gestão PG8 - 40:38

Veja só, existe um diferencial aí, porque por exemplo, eu te falei no início, pra ser professor num é, você deveria ter, dar uma ênfase na parte de pedagogia num é, pra ser gestor você teria que ter ênfase na parte de gestão,

Note-se ainda que, para os entrevistados, a amplitude das atividades envolvidas no papel de professor-gestor implica na diferenciação do componente cognitivo das competências gerenciais frente às demais competências profissionais, como se pode observar nos trechos acima.

Desta forma, corrobora-se mais uma suposição teórica deste trabalho, qual seja, a de que no papel de gestor, os professores lançaram mão de competências gerenciais - desenvolvidas por meio da apropriação como visto anteriormente - as quais não são idênticas àquelas relacionadas aos papéis de docente, pesquisador e extensionista.

Não obstante os aspectos apontados até agora, registra-se que alguns professores discordam dessa diferenciação e alegam que os papéis de docente, pesquisador e extensionista incluem igualmente atividades de gestão. Para esses atores, a gestão se inicia na área acadêmica, quando são chamados a gerenciar seus projetos de pesquisa, quando exercitam a habilidade de orientar discentes, quando se veem diante da necessidade de administrar convênios ou mesmo de administrar o tempo diante as várias demandas que recebem. Sobre essa percepção, Speck (2003) esclarece que as habilidades necessárias para docência não são estranhas àqueles que buscam tornar-se gestores na medida em que confirmam a importância de planejar, executar, avaliar como atividades relacionadas aos papéis do professor e do gestor:

Hoje o professor também na lei que mudou, tem ensino, pesquisa, extensão e gestão, porque quando a gente faz um projeto, você tem que elaborar o projeto, fazer a gestão, selecionar a equipe, estar monitorando, desenvolvendo a equipe, fazendo prestação de contas, até o lattes é um desafio para gente administrar isso tudo PG3 - 35:20

Compõem, e na minha opinião, tava falando outro dia na sala de aula sobre isso, assim, na minha opinião isso cada vez mais ta sendo presente, por isso que eu insisto, ser professor, principalmente na universidade, mas não diria só na universidade, hoje ser professor na universidade é você trabalhar com ensino, com pesquisa, com extensão e com gestão né, ah mas eu só sou professor, só dou aula, sim, mas você dá aula, mas você organiza sua disciplina, você tem 40, 80, 120 alunos pra você lidar com eles, você tem gestão de classe, se você aprova um projeto, você tem ali recursos que você tem que gerir, você faz seleção é, de estagiários, você participa de reunião de colegiado, você ta em comissão, você, aí, então a dimensão da gestão, ela é sempre presente, ela é sempre presente, na minha opinião PG12 - 44:26

Completamente. Por quê? Porque o gestor, ele, na verdade, tem que ser um mix. Ele tem que ser um mix de demanda social, tem que ser um mix de ensino, pesquisa e extensão, ele tem que ser um mix disso, porque o pesquisador hoje tem canais próprios de interagir como pesquisador, com as fundações, etc e assim por diante. Ele, teoricamente, não depende tanto do gestor pra fazer essa relação. PG20 - 52:19

## **6 Considerações finais**

O trabalho buscou analisar como se dá a interação entre papel de professor-gestor e as competências gerenciais. Os professores-gestores da Univasf associam competência a uma

família de tarefas ou de situações que possuem uma mesma estrutura (PERRENOUD, 2013) quando, em decorrência dos desafios e peculiaridades do trabalho gerencial, consideram necessárias as competências profissionais específicas para os que desempenham ou irão desempenhar o papel de gestor. Em especial, a amplitude das atividades associadas ao papel de professor-gestor leva os sujeitos a distinguir as competências gerenciais em relação às demais, indicando a ênfase dada ao componente cognitivo previsto por Mendonça et al. (2012).

Note-se ainda que, segundo os entrevistados, a forma como atualmente a carreira de magistério superior em Ifes, a Política de gestão de pessoas do Serviço Público Federal e da Univasf estão estruturadas não valoriza os professores que se dispõem a atuar no papel de gestor e a desenvolverem competências gerenciais, mantendo a tendência observada no cenário internacional e nacional por autores como Amaral (2008), Musselin (2013), Silva (2012) e Ésther (2007).

A opção por pesquisar sobre o papel de gestor emergiu da necessidade de se estudar os professores de ensino superior para além das abordagens que tradicionalmente lhes atribuem os papéis de docente e de pesquisador (ENDERS; MUSSELIN, 2008). Nesse sentido, Whitchurch (2007) já mostrava a necessidade de desenvolver uma compreensão mais abrangente e completa sobre os professores de ensino superior, com ênfase em seu cotidiano e práticas no papel gerencial. Visto que o terreno político e profissional das universidades é muito mais complexo do que as tradicionais categorias de análise organizacional podem explicar, estudar organizações e atores do ensino superior como um tópico de gestão é uma avenida acadêmica promissora a ser explorada.

Buscou-se também potencializar a interdisciplinaridade entre campos de conhecimentos, nomeadamente a Administração, a Educação, a Sociologia, a Psicologia e a Gestão Pública (JAPIASSU, 2006).

Ainda sobre esse aspecto, no âmbito das universidades federais, tendo em vista o papel-chave que o professor de ensino superior desempenha como gestor público e as novas tarefas e exigências impostas a esse sujeito para o alcance de metas de produtividade e busca contínua de capacitação, investigar sobre o papel de professor-gestor e suas respectivas competências gerenciais no contexto das universidades federais proporciona a compreensão do que significa ser dirigente nessas instituições (ÉSTHER, 2007) marcadas por sua importância histórica para o desenvolvimento da sociedade. De fato, há diferenças entre a retórica gerencial e as práticas do dia a dia que nesta pesquisa buscou-se conhecer com vistas a se entender o que vem acontecendo ao papel de professor-gestor nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes).

## Referências

- AMARAL, A. Transforming higher education. In: AMARAL, A.; BLEIKLIE, I.; MUSSELIN, C. **From Governance to Identity**. London: Springer, 2008. p. 81-94.
- ASKLING; B.; HENKEL, M. Higher education institutions. In: KOGAN, M. et al. **Transforming higher education: a comparative study**. London: Jessica Kingsley, 2000.
- AZIZ, S; MULLINS, M. E. BALZER, W.K.; GRAUER; BURNFIELD, J.; LODATO, M.; COHEN-POWERLESS. Understanding the training needs of department chairs. **Studies in Higher Education**, v. 30, n. 5, p. 571-59, 2005.

- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.58-69, 2004.
- BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n.2, p. 396-423, 2011.
- CAMPOS, D.C.S.; SOUZA, N.B.; CAMPOS, A. B., CUNHA, N.R.S.C; MAGALHAES, E.M.; CARVALHO, R. M.M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. **Anais... Enanpad**, 2008
- CARROLL, J. B.; WOLVERTON, M. Who becomes a chair? In: W. GMELCH, W.; SCHUH, J.H. (Eds.). The life cycle of a department chair. **New Directions for Higher Education**, n. 126, p. 3-10, 2004.
- CASTRO, D.; TOMÀS, M. Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, v. 65, n. 3, p. 290–307, 2011.
- ENDERS, J.; MUSSELIN, C. “Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century”. In: **Higher education to 2030**. Volume 1. OECD Publishing, 2008, p. 125-250.
- ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. 2007. 276 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n.1, p. 01-17, 2008.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 64-89.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.
- GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- JAPIASSU, H. **O sonho transdisciplinar e as razões da filosofia**. Rio de Janeiro: Imago, 2006.
- KEKÄLE, J. Academic Leaders as Thermostats. **Tertiary Education and Management**, v. 9, p. 281-289, 2003.
- KERR, C. **Os usos da universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- McCALL, G. J.; SIMMONS, J. L. **Identities and Interactions**. New York: Free Press, 1978.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MENDONÇA, J. R. C. de; PAIVA, K. C. M. de; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. In: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 2012, Macau, China. **Anais...** Macau, China: Instituto Politécnico de Macau, 2012.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINTZBERG, H. "The manager's job: folklore and fact". **Harvard Business Review**, p.163-176, Mar./Apr. 1990.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, L. V. dos S. de. **A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina**. 2008. 240 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MOZATTO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MURARI; J.M.F; HELAL, D.H. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. **Revista Gestão e Planejamento Salvador**, v.10, n. 2, p. 262-280, 2009.

MUSSELIN, C. Redefinition of the relationships between academics and their university. **High Education**, n. 65, p.25–37, 2013.

\_\_\_\_\_. European universities' evolving relationships: the state, the universities, the professoriate. **CHER Conference**, Reykjavik, 2011.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais**. 2007. 278f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 2007.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PAIVA, K. C. M.; SANTOS, A. O.; MENDONÇA, J. R. C.; MELO, M. C. O. L. Competências e E-competências de professores de Administração. **Pretexto**, v. 15, NE, p. 99-115, 2014. Disponível em [www.spell.org.br/documentos/download/32255](http://www.spell.org.br/documentos/download/32255). Acesso em 10/01/2015.

PECHAR, H. In search of a new profession: transformation of academic management in Austrian Universities. In: AMARAL, A.; MEEK, V.L.; LARSEN, I. M. **The Higher Educational managerial Revolution?** Springer: Netherlands, p. 89-108, 2003.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A. B. As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE**, v. 9, p. 627-647, 2011.

PERRENOUD, P. **Desenvolver competências ou ensinar?** A Escola que prepara para a vida. Porto Alegre: Penso, 2013.

POTGIETER, I; BASSON, J.; COETZEE, M. Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: a literature overview. **South African Journal of Labour Relations**, v. 35, n.1, 2011.

RESENDE, E. **O livro das competências:** desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

RUAS, R. **Gestão por competências:** uma contribuição à estratégia das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTIAGO, R.; CARVALHO, T. Mudança no conhecimento e na profissão acadêmica em Portugal. **Cadernos de Pesquisa**, v. 41, n. 143, 402-426, 2011.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **R. Adm. FACES**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

SPECK, B. W. The Role of Doctoral Programs in Preparing Faculty for Multiples Roles in the Academy. **New Directions for Higher Education**, n.14, p. 41- 55, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2014**. Petrolina, 2009. Disponível em: <[http://www.pdi.univasf.edu.br/images/documentospdf/PDIUNIVASF2009\\_14.pdf](http://www.pdi.univasf.edu.br/images/documentospdf/PDIUNIVASF2009_14.pdf)>. Acesso em: 10/06/2014.

VIEIRA, M. M. F. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.

WHITCHURCH, C. **Reconstructing identities in higher education:** The rise of “Third Space” professionals. London: Routledge, 2012.

\_\_\_\_\_. The Changing Roles and Identities of Professional Managers in UK Higher Education. Perspectives: **Policy and Practice in Higher Education**, v.11, n .2, p. 53–60, 2007.

ZABALZA, M. **O ensino universitário:** seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

---

<sup>i</sup> Os autores agradecem o apoio do CNPQ/ FACEPE e da CAPES/PDSE à pesquisa.