

O PROFESSOR-GERENTE: PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

6

Adriana Ventola Marra¹

RESUMO: Os docentes são os responsáveis pela administração da universidade, por meio de práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais. Com o objetivo de descrever e analisar o processo de transformação do professor em chefe de departamento e coordenador de curso/programa, foi conduzido um estudo de caso em uma universidade federal do interior de Minas Gerais/Brasil. Realizaram-se 30 entrevistas semi-estruturadas com esses gerentes, analisadas qualitativamente. Um fator relevante é que, ao assumir o cargo, em geral o professor não possui formação administrativa e aprende a administrar no exercício da função. Como

conseqüência, o primeiro ano do mandato é destinado ao aprendizado baseado no autodidatismo. Os gerentes da universidade pública negam a vontade de assumir o cargo. Argumentam que foram indicados e, portanto, não poderiam se recusar a colaborar com o departamento/curso, ocultando o desejo de se tornarem gerentes e assumirem o poder. O poder é apresentado pelos entrevistados como algo proibido, pecaminoso, mas, ao mesmo tempo, figura entre seus desejos pessoais e profissionais de realização. O professor se vê como o único, entre seus colegas, capaz de dar continuidade às suas atividades como coordenador ou chefe de departamento.

PALAVRAS-CHAVE: Gerente. Universidade. Poder.

1. INTRODUÇÃO

As universidades se distinguem das demais organizações por possuírem uma lógica voltada para a formação e disseminação de conhecimento por meio de práticas educativas. Apresentam estruturas que exigem a definição de práticas de gestão que garantam o alcance de resultados esperados por sua comunidade interna e demais grupos de interesse. A administração universitária enfrenta problemas em decorrência de fatores como o volume de recursos administrados por todo o

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais e professora da Universidade Federal de Viçosa (Campus de Florestal) desde 1993. E-mail: <aventola@ufv.br>.

sistema de educação superior, o aspecto político da organização, o grande número de instituições de ensino superior, a complexidade de sua estrutura, o grande número de pessoas pertencentes à comunidade universitária (alunos, professores e técnico-administrativos), a necessidade de se adequar a instituição a uma nova realidade e o reconhecimento da importância da educação superior para o desenvolvimento do país.

Nesse cenário, os gerentes das Universidades Federais, no exercício de suas atividades, enfrentam situações adversas no cotidiano organizacional. A universidade modela seus processos administrativos, de acordo com algumas condições favoráveis e outras dificultadoras para seus ocupantes dos cargos de chefia. Os gerentes das instituições universitárias (reitores, pró-reitores, diretores de unidades, chefes de departamento e coordenadores de curso, entre outros responsáveis pela parte acadêmica e administrativa), em sua grande maioria professores, são os responsáveis pela administração da universidade, por meio de práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais.

O professor-gerente acaba por exercer as atividades gerenciais juntamente com a atividade acadêmica. E, muitas vezes, os professores sofrem pelo próprio despreparo gerencial, pois o movimento de professores para posições administrativas não é acompanhado de um treinamento formal. Eles acabam tendo que aprender por tentativa e erro.

Desse modo, coloca-se a questão que norteia este artigo: Como ocorre o processo de transformação do professor em gerente na universidade pública?

2. FUNÇÃO GERENCIAL E UNIVERSIDADE

A análise de trabalhos relacionados à questão do gerente evidencia que permanece certa dificuldade em estabelecer com exatidão os limites, as atribuições, as prioridades e as expectativas para o nível gerencial. Motta (1991) ressaltou 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 referido autor acrescentou que não existe definição exata das atribuições e dos comportamentos gerenciais, pois a função gerencial tem um lado racional de previsão e antecipação de ações e um lado irracional e intuitivo, decorrente da imprevisibilidade, da ambigüidade, da fragmentação e do imediatismo que fazem parte do cotidiano gerencial. Desse modo, ele apontou que as habilidades e qualidades necessárias a um gerente se referem ao aspecto organizacional de domínio do contexto, ao aspecto interpessoal de comunicação

e interação e ao aspecto individual de autoconhecimento, iniciativa, coragem, integridade e persistência.

No caso específico da gestão universitária, Ahmad² (1994) *apud* Silva (2000) considerou que, ainda que algumas funções administrativas no ensino superior sejam muito similares às funções gerenciais do setor de negócios, tem sido constatado que administradores universitários enfrentam certas dificuldades no aprendizado administrativo, têm pouca experiência gerencial e sentem necessidade de preparação formal para suas responsabilidades administrativas. Com base em tais pressupostos, a referida autora enfatizou os seguintes pré-requisitos e características considerados necessários para que os docentes possam assumir funções gerenciais: possuam habilidades, conhecimentos, competências e atitudes que facilitem suas interações com outras pessoas (interpessoais); estar atentos em relação à instituição e ao ambiente (conhecimento, competência e atitude contextual); e conduzir com competência suas responsabilidades como administrador (conhecimentos e habilidades técnicas).

Aquela autora destacou, ainda, que uma habilidade geral adquirida ou o doutorado em determinado conhecimento não preparam 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 Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e no Instituto de Ensino e Pesquisa da Educação Superior (IEPES).

Cabe ressaltar, também, a questão da inadequação entre a formação técnica do professor e a demanda da função gerencial de administrar pessoas, que não é exclusiva do meio universitário. Tal fato decorre, às vezes, do pouco preparo que os gerentes, em geral, têm para assumir tal função. Hill (1993) mostrou que as empresas dão muita importância à aquisição de competências técnicas, deixando em segundo plano a parte relacional e comportamental, que, então, deve ser aprendida na prática do dia-a-dia. A citada autora concluiu que os novos gerentes aprendem a nova função mediante sua própria vivência. Em um primeiro momento, o novo gerente observa como trabalham outros gerentes e, posteriormente, adquire conhecimento por meio de suas interações com outros, enquanto desempenham as funções e as atividades de gerenciamento.

Hill (1993) verificou que, antes de ser gerente, o profissional normalmente é um colaborador individual.

Sua responsabilidade principal era a de realizar tarefas técnicas específicas; sua colaboração para com a organização era individual, dependendo acima de tudo de sua competência, experiência e energia (p. 3).

Contudo, ao ocupar a posição gerencial, passa a ser responsável pela

² AHMAD, Z. A. **Chief academic officers as learners** – Adult learning patterns within an organizational context. EUA, 1994. Department of Leadership and educational policy studies, Northern Illinois University.

organização como um todo ou por partes. Assim, sua principal atividade passa a ser supervisionar os outros, em detrimento da realização direta de trabalhos técnicos. No caso específico dos professores, eles não são mais responsáveis apenas por seus alunos e suas pesquisas; o “ser gerente” implica também a coordenação de seus pares e a regulação de conflitos, entre outras responsabilidades.

Na fase de mudança de professor para administrador, o indivíduo não atua exclusivamente na profissão acadêmica. As novas atribuições 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. Para o desempenho do novo papel, ele necessita de novos aprendizados (SILVA, 2000).

Em pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Silva et al. (2001) descreveram as principais competências que os professores têm de dominar para o exercício do cargo gerencial: reconhecer a natureza política da função; lidar com conflitos e diferenças; envolver pessoas; conhecer o ambiente; gerenciar recursos; e lidar com questões legais. Ficam evidenciados os aspectos políticos e interpessoais da função gerencial.

Meyer Jr. (2000) também enfatizou o cunho político da gerência nas universidades. Ele apontou algumas habilidades necessárias ao administrador universitário: ter visão de futuro; estar disposto para a mudança; ter o domínio da tecnologia; ter visão estratégica e capacidade de decisão; ter espírito empreendedor; ser capaz de gerenciar informações; e adotar formas participativas de gestão.

No modelo político de gestão, desenvolvido por Balbridge et al. (1971), a ênfase é no dissenso, no conflito e na negociação entre grupos de interesse. As ações são iniciadas com vistas a um ganho pessoal. Nesse caso há concordância quanto às causas e discordância sobre as conseqüências. As discordâncias são resolvidas por meio das barganhas e compromissos (HARDY; FACHIN, 1996).

De acordo com Rodrigues (1985), na maioria das decisões tomadas na universidade prevalece o modelo político, com uma tendência para a supervalorização do acordo. As decisões resultam de negociações e lutas internas entre diversos interesses, os quais podem ser entendidos como: heterogeneidade de valores, várias formas de entender um mesmo problema, interdependência, conflito e *partisans*. A interdependência advém do fato de que grupos ou indivíduos afetam o que pode acontecer com os vários grupos existentes: docentes, discentes e servidores. Os *partisans* são os indivíduos que são afetados pela decisão e que tentam lutar pelos seus interesses.

Rodrigues (1985) acrescentou que nas organizações universitárias os diversos grupos de poder e de interesse se esforçam para assegurar a prioridade de seus valores e metas. Muitas decisões, às vezes, são monitoradas por pequenos grupos de elite do poder. A pressão política e a negociação ultrapassam os limites de autoridade formal, e os interesses de grupos externos também podem exercer poder sobre as decisões.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, do tipo descri-

tivo. Realizou-se uma análise de caso em uma universidade federal situada no interior do Estado de Minas Gerais. Considerando o método adotado, apesar da profundidade de análise que ele ofereceu e da possibilidade que houve de se examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, os resultados não permitiram generalizações para todo o universo dos gerentes 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 18 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 certa vivência gerencial na universidade. 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 se referem 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. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de se tornarem gerentes, os docentes eram colaboradores individuais que tinham como principal responsabilidade realizar tarefas técnicas específicas, e sua colaboração para com a universidade era individual, dependendo, acima de tudo, de sua competência, experiência e dedicação (HILL, 1993). Ao se tornarem gerentes, eles assumem outras responsabilidades e passam a estar envolvidos em uma teia de relacionamentos com pessoas que, muitas vezes, têm interesses conflitantes e necessitam administrar esses relacionamentos.

Para a compreensão do processo de transformação do docente em gerente é necessário verificar quais os motivos que impulsionaram o professor/pesquisador a ocupar um cargo gerencial, se esse processo aconteceu por vontade própria do docente ou não, como aconteceu o aprendizado das atividades administrativas e por quais razões o docente continua como gerente.

De acordo com o Estatuto da universidade pesquisada, o chefe de departamento é designado pelo reitor, mediante indicação do diretor do centro de ciências, escolhido a partir de lista tríplice organizada pelo colegiado do departamento. Normalmente, os diretores têm tido como prática respeitar a vontade do departamento e indicar o mais votado da lista. Por sua vez, os coordenadores são indicados entre os membros docentes da comissão coordenadora, pelo diretor do centro de ciências e designado pelo reitor.

Os motivos apresentados pelos entrevistados, para se transformarem de docentes em gerentes, não deixam clara a vontade própria deles. De acordo com a Tabela I, esses motivos são: contribuir para o departamento/curso (30,00%), atender a uma proposta do Colegiado (23,33%), não ter ninguém para assumir o cargo (23,33%) e atender à vontade de um grupo (10,00%), entre outros.

Tabela I – Motivos que levaram o professor a ser gerente

Itens discriminados	%
Uma forma de contribuir para o departamento/programa	30,00
Proposta do colegiado	23,33
Não ter ninguém para assumir	23,33
Perfil considerado adequado ao cargo	10,00
Vontade de um grupo	10,00
Projetos para a melhoria do curso/departamento	10,00
Tempo de universidade/mais antigo	6,67
Projeto pessoal	6,67
Amizade com o chefe anterior	3,33
Pedido do reitor	3,33
Sistema de rodízio na chefia	3,33
Experiência anterior em administração	3,33
Substituição do outro coordenador	3,33
Participação em comissões	3,33

Fonte: Entrevistas com os gerentes.

Nota: A soma das frequências é superior a 100%, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A não-verbalização da intenção pessoal de ocupar um cargo gerencial, referida pela maioria dos entrevistados, sinalizando até para uma impossibilidade de recusa para o “pedido”, também foi abordada por Junquillo (2000). Segundo esse autor, existe uma tendência entre os gerentes da administração pública em negar a vontade explícita para a ocupação do cargo. Dessa forma, os gerentes criam uma proteção ao seu desejo pelo cargo, ou seja, de que apenas aceitaram o cargo porque foram convocados por seus pares e com o principal objetivo de contribuir para o departamento/curso, pois o desejo pelo poder é visto como algo negativo.

Os depoimentos que se seguem exemplificam a negação da vontade em se ocupar o cargo gerencial dos docentes entrevistados. Os docentes fazem uso do artifício de que assumiram o cargo gerencial para atender a um pedido dos pares/grupo e com a intenção de contribuir para o departamento/curso. Eles chegaram a alegar que não havia ninguém para assumir o cargo, e foram meio que empurrados para a função sem “pensar”, como demonstrado no depoimento a seguir:

Na verdade quando eu fui chefe pela primeira vez, tinham muitas pessoas do departamento em doutorado fora. Então não tinham muitas pessoas em condição de assumir, ou aquelas que tinham condições não queriam assumir. Aí o meu nome apareceu. As pesso-

as começaram a falar no meu nome, indicaram o meu nome,... A sua intenção é sempre ajudar. Então você fica feliz em contribuir, se não fosse dessa forma seria de outra (Entrevistado 11).

Aqui no nosso departamento a gente pega no laço. Não existe aqui nenhuma vontade de ser chefe. O chefe aqui é como vou dar uma parte do meu tempo em contribuição ao departamento (Entrevistado 09).

Alguns entrevistados assumiram a vontade de serem chefes não em função de aspectos pessoais, mas porque consideravam ter o perfil mais adequado para o cargo na época (10,00%). Esses gerentes se julgavam os únicos capazes de dirigir o departamento ou coordenar o curso/programa por possuírem projetos para a melhoria do curso ou do departamento (10,00%), ou por serem os mais experientes e antigos (6,67%). Mesmo nesses casos, eles continuavam negando o projeto pessoal de se tornarem chefes:

Eu me candidatei a gerente porque eu me considerava mais experiente, uma vez que tinha passado pela chefia duas vezes. Um perfil adequado e as pessoas que estavam aspirando, eu achava que eram um pouco neófitos, jovens demais e inexperientes (Entrevistado 02).

Primeiro foi à questão de que eu tenho bastante tempo aqui na universidade. E eu, com todo o respeito que eu tenho pelo nosso departamento na história da pós, havia alguns pontos que eu gostaria que fossem mudados. E o principal deles era um envolvimento maior dos orientadores (Entrevistado 22).

Nesse último depoimento, o gerente acaba revelando o desejo de influenciar e mudar o seu ambiente de trabalho, seja por interesses próprios ou coletivos. O ser gerente universitário traz consigo certo “poder” vinculado ao cargo que ocupa, e a possibilidade de influenciar os pares. Esse “poder” causa um sentimento de satisfação no gerente e faz que ele permaneça no cargo apesar de considerar sua autonomia limitada e dos vários fatores que dificultam sua prática gerencial na universidade. Ou seja:

Uma coisa que eu acho legal é ter uma pequena autonomia para decidir alguma coisa. A sua opinião é mais ouvida por que você é chefe. Todo cargo traz consigo o poder, o poder nesse sentido é muito bom. Você torna suas idéias mais influentes (Entrevistado 04).

Foram ainda apontados outros motivos que levaram o docente a ser gerente, os quais, apesar de serem de menor representatividade, merecem destaque, pois revelam uma prática constante na universidade, nem sempre colocada às claras: a questão das alianças e grupos de interesses. Os depoimentos enfatizam a

importância da formação de alianças para a manutenção ou tomada de poder no departamento. Mesmo assim, o desejo individual de ser gerente é ocultado atrás do interesse do grupo. O primeiro depoimento que se segue deixa transparecer a questão do eu e da vontade institucional, ou seja, seus projetos pessoais são colocados a “serviço” do bem-estar institucional.

Eu tinha alguns projetos de trabalho para o departamento. Nós tínhamos construído uma aliança, vamos dizer assim, para a condução do departamento. (...) Eu tinha alguns projetos para a pós-graduação e estava querendo dedicar ao departamento. E isso seria um trabalho de grupo, de aliança (Entrevistado 06).

Um grupo de pessoas que me procuraram, depois que o antigo chefe saiu, e acharam que a gente teria chance de conseguir se fosse o meu nome naquela época. Se fosse outro a gente perderia isso. Um grupo, eu também faço parte de um grupo, eles acharam que se não fosse eu dentro do grupo nós entregariamos a chefia para outra pessoa (Entrevistado 03).

A análise dos dados confirma a afirmação de Junquillo (2000) de que as disputas por cargos gerenciais na administração pública são dadas por meio de processos sigilosos, em que a definição dos nomes que ocuparão os cargos se dá por trás dos “panos”, em conversas de corredor. Os grupos de interesses fecham os nomes antes mesmo da reunião do colegiado para indicar a lista tríplice.

Depois de serem empossados no cargo gerencial, os docentes passam para a segunda etapa da transformação: o aprendizado. Essa etapa assume relevância, visto que 73,33% dos entrevistados estão ocupando cargos gerenciais pela primeira vez na universidade pesquisada. O aprendizado não acontece pelas vias formais, ou seja, treinamento. Apenas 10,00% dos entrevistados tiveram um treinamento para assumir o cargo, e essa porcentagem corresponde aos chefes de departamento que estão em seu segundo mandato, pois o treinamento foi dado na gestão passada e não abrangeu os coordenadores. A falta de treinamento acaba por ser uma queixa recorrente dos gerentes, que acabam gastando muito mais tempo do que se deveria em algumas atividades. O primeiro ano de mandato é utilizado basicamente com o processo de aprendizado (HILL, 1993). O aprendizado inclui aspectos que vão além de um treinamento formal que a universidade possa dar, como: conviver com as pessoas e com os problemas típicos daquele departamento/curso ou colegiado. Tendo em vista que o mandato dos chefes, na maioria dos departamentos, é de apenas dois anos, um ano inteiro gasto com aprendizado é um tempo considerável. Ou seja:

De fato a questão mais básica é que a gente não teve um treinamento prévio para exercer essa atividade. Então, muitas vezes, a energia despendida na função ela é maior do que deveria ser se tivéssemos um treinamento prévio (Entrevistado 01).

Eu acho que como todo gerenciamento, os primeiros meses e o primeiro ano têm sido um aprendizado. Aprender como manejar e gerenciar, mas aprender também a conviver com quem a gente vai gerenciar e todos problemas que a gente tem pela frente. Eu acho que esse segundo ano tem sido muito melhor. Eu acho que as coisas estão acontecendo de maneira mais organizada. Eu estou conseguindo fazer coisas que no primeiro ano eu não tive condição (Entrevistado 14).

De acordo com a Tabela 2, o professor aprende a ser gerente na prática do dia-a-dia (83,33%), ou seja, sendo gerente. Deve-se ressaltar que, do total de entrevistados, apenas 6,67% possuíam formação acadêmica em Administração e a maioria (40,00%) era de agrônomos.

Tabela 2 – Formas de aprendizado do professor-gerente

Itens discriminados	%
Praticando	83,33
Participando de comissões	23,33
Convivendo com o chefe anterior	20,00
Estudando	10,00
Olhando os outros fazerem	6,67
Conhecendo o regimento	6,67
Conhecendo a instituição	6,67
Trocando experiências com outros	3,33

Fonte: Entrevistas com os gerentes.

Nota: A soma das frequências é superior a 100%, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Hill (1993) e Silva (2001) afirmaram que boa parte do aprendizado gerencial é realmente dada por uma postura autodidata, em que os gerentes vão utilizando suas vivências na organização. No caso dos gerentes pesquisados, suas experiências são obtidas no dia-a-dia da vida acadêmica, mediante participações em comissões (23,33%) e convívio com chefes anteriores (20,00%), ou seja:

Só sendo. É só vivenciando, pois, no dia-a-dia, que os problemas vão surgindo e você tem que ir procurando soluções para os problemas. Por que não tem como chefiar e falar você vai passar por isso, por isso e por isso (Entrevistado 03).

No dia a dia e vendo a experiência das pessoas. A gente vê a experiência de um e de outro e no dia-a-dia a gente vai melhor (Entrevistado 13).

Parte dos gerentes entrevistados considerou que não existiam outras maneiras de aprender a gerenciar. Existem aspectos peculiares da função gerencial que

só se aprendem no dia-a-dia gerencial, segundo os entrevistados. E que mesmo os docentes que possuíam muito tempo de universidade não imaginavam as situações vividas no exercício gerencial. Esse sentimento se justifica, de acordo com Hill (1993), pelas expectativas dos gerentes com relação ao fato de o seu novo trabalho ser, em geral, incompleto e simplista. Eles nunca tinham a real dimensão do que iriam encontrar pela frente antes de assumir a função gerencial.

Só com o tempo. Não há a possibilidade de alguém saber o que se passa na chefia. Eu nunca imaginei situações que você se defronta. E elas não aparecem no dia-a-dia, mas continuam aparecendo durante dois, três anos. Aí você não tem mais surpresa. Então você só aprende com o dia-a-dia mesmo (Entrevistado 28).

Deve-se ressaltar que nem sempre um ótimo professor e pesquisador será um bom administrador. Em decorrência dessa constatação, existe um pequeno movimento na universidade pesquisada de docentes que consideram que a contratação de administradores universitários profissionais, da mesma forma que fazem as universidades americanas, seria mais adequada. Eles enfatizaram que quem não tem formação em Administração acaba gerenciando de forma amadora, principalmente nos cargos de alta gerência como Reitorias e Pró-Reitorias. Ahmad (1994) *apud* Silva (2000) já afirmava que uma habilidade geral adquirida ou o doutorado em determinado ramo de conhecimento que não seja em Ciências Administrativas não prepara alguém para ser dirigente. Ou seja:

Eu acho um grande equívoco, pois coloca um engenheiro agrônomo como reitor frente a uma universidade desse tamanho que tem que ter toda uma estratégia. Tem pessoas que não tem essa formação e acabam fazendo as coisas amadoristicamente (Entrevistado 13).

Não necessariamente um grande professor pesquisador é um grande administrador (Entrevistado 16).

Apesar das dificuldades apontadas no exercício da função gerencial, do excesso de atividades e de não possuírem formação profissional em Administração, os docentes entrevistados manifestaram o desejo de continuarem gerentes.

A Tabela 3 retrata que a principal razão de o docente querer continuar exercendo a função gerencial é pela vontade de realizar seus projetos e ideais já iniciados, os quais, muitas vezes, não seriam possíveis concluir em um só mandato. Tal fato demonstra que o gerente se considera o único entre os seus pares capaz de concluir tais projetos e que o outro é considerado incompetente para fazê-lo. O gerente se coloca até como um “super-herói” do departamento/curso, ou seja, o único capaz de enfrentar todos os desafios atuais e os que estão para surgir.

Na verdade, eu tenho um projeto de inserir o departamento na pós-

graduação através do mestrado em Educação Física. E agora que o projeto está se encaminhando, eu gostaria de tocar o processo até o final (Entrevistado 19).

Os horizontes continuam muito desafiadores. Tem muita coisa bonita ainda para se construir. A gente vê perspectivas de desenvolvimento e de uma contribuição efetiva. Isso é o que move realmente a gente: os novos desafios (Entrevistado 21).

Tabela 3 – Motivos que fazem o professor continuar a ser gerente

Itens discriminados	%
Vontade de realizar projetos/ideais	73,33
Compromisso de mandato	20,00
O fato de gostar da administração	10,00
Compromisso com o grupo	3,33
Carga horária menor que a dos colegas	3,33
Por ser mais velho e experiente	3,33

Fonte: Entrevistas com os gerentes.

Nota: A soma das frequências é superior a 100%, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Outros professores afirmaram que estão cumprindo o compromisso de mandato que assumiram (20,00%) e que, se foram indicados pelos pares, não poderiam decepcioná-los. Contudo, vale ressaltar que os docentes só foram indicados pelos pares porque se colocaram na condição de serem indicados, ou seja, se não houvesse o desejo pessoal de assumirem o cargo gerencial, a indicação não ocorreria.

Houve parcela dos gerentes entrevistados (10,00%) que assumia permanecer no cargo por gostar da administração. Para eles, apesar das dificuldades, a atividade era gratificante e lhes trazia prazer. Esse prazer pode ser associado à questão do poder que o cargo lhes conferia de influenciar pares e serem ouvidos, do “status” e da possibilidade de realizar projetos pessoais, entre outros. Ou seja:

Eu tenho um compromisso comigo mesmo de completar pelo menos os dois anos. E eu tenho avaliado o real reflexo da... Eu sinto o seguinte isso aqui me atrai (Entrevistado 02).

Eu acho que apesar de ser desafiante, desgastante, complicado, etc., mas é bom. A gente sente prazer em estar na administração (Entrevistado 25).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado foi de caráter descritivo-analítico, e adotou-se uma abordagem qualitativa, na qual foi utilizado o método do estudo de caso. Considerando-se o método adotado, apesar da profundidade de análise que ele ofereceu e da

possibilidade que houve de examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, os resultados não permitem que se façam generalizações para todo o universo dos gerentes intermediários das universidades federais brasileiras. Mas apontam algumas singularidades que compõem o universo de trabalho nesses espaços organizacionais.

Destaca-se que o gerente universitário quando assume postos de gerência, em geral, não possui formação administrativa e aprende a administrar no exercício da função, ou seja, no dia-a-dia, por intermédio das experiências, da busca de soluções. E esse fato concorre para que o primeiro ano do mandato do gerente acabe sendo utilizado praticamente com a atividade de aprendizado baseada no autodidatismo.

Quando abordados os motivos que levaram o docente a se transformar em gerente, fica clara a tendência entre os gerentes da universidade pública em negar a vontade de assumir o cargo. Eles adotam um discurso de que foram indicados e de que não poderiam se recusar a colaborar com o departamento/curso, numa tentativa visível de ocultar o desejo de se tornarem gerentes e assumirem o poder. O poder é apresentado pelos entrevistados como algo proibido, pecaminoso, mas, ao mesmo tempo, figura entre seus desejos pessoais e profissionais de realização.

Apesar das dificuldades apontadas no exercício da função gerencial, grande parte dos docentes expressa o desejo de continuarem exercendo o cargo. E o principal motivo apresentado é o da realização de projetos e ideais iniciados na atual gestão. O professor se vê como o único, entre seus colegas, capaz de dar continuidade às suas atividades como coordenador ou chefe de departamento. Em outras palavras, ele utiliza o discurso da competência, de acordo com o qual só ele é competente para terminar os projetos que iniciou.

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 esta pesquisa sobre a prática gerencial intermediária em uma universidade federal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDRIDGE, V. J. et al. Alternatives model of governance in higher education. In: BIRNBAUM, Robert (Org.). **Organization and governance in higher education**. Massachusetts: Ginn Custom Publishing, 1971.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1996.

HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. Tradução por Anna Terzi Giova. São Paulo: Makron Books, 1993.

JUNQUILHO, G. S. **Ação gerencial na administração pública**: a reprodução de “raízes” brasileiras. Belo Horizonte: UFMG, 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MELO, M.C. O. L. O. 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.

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

MEYER Jr., V.; MURPHY, P. (Orgs.). **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Editora Insular, 2000.

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. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

RODRÍGUES, S. B. O processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 4, p. 60-75, out./dez., 1985.

SALOMÃO, M.M. Desafios e perspectivas das Universidades no século XXI. In: **A universidade do novo milênio**. SILVA, José Maria Alves da; SOARES, Nilda de Fátima Ferreira (Eds.). Viçosa, MG: UFV, 2002. 230 p.

SILVA, M. P. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. **Anais do Enanpad 2001**. Campinas, SP, set. 2001. CD-ROM.

_____. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Florianópolis: UFSC, 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Recebido em abril de 2008.

Aprovado em agosto de 2008.