



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO
DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

VÂNIA BARBOSA DE OLIVEIRA

CARGOS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS
OCUPADOS POR PROFESSORES SEM FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA

Campina Grande – PB

2014

VÂNIA BARBOSA DE OLIVEIRA

CARGOS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS
OCUPADAS POR PROFESSORES SEM FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a
distância, da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito à obtenção do
título de Bacharel em Administração
Pública.

Orientador: Prof. Doutor. Allan Carlos Alves.

Campina Grande
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O48c Oliveira, Vânia Barbosa de
Cargos de gestão nas universidades públicas brasileiras ocupados por professores sem formação administrativa [manuscrito] / Vânia Barbosa de Oliveira. - 2014.
21 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.
"Orientação: Prof^o. Allan Carlos Alves, Secretaria de Educação à Distância".

1. Gestão Acadêmica. 2. Formação Acadêmica. 3. Professor. I. Título.

21. ed. CDD 378

VÂNIA BARBOSA DE OLIVEIRA

CARGOS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS
OCUPADAS POR PROFESSORES SEM FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a
distância, da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito à obtenção do
título de Bacharel em Administração
Pública.

Aprovada em: 06/12/2014.

BANCA EXAMINADORA

Allan Carlos Alves

Prof. Doutor Allan Carlos Alves (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Kaline Di Pace Nunes

Profa. Ma Kaline Di Pace Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Danielle Harleneda

Profa. Ma. Danielle Harleneda Silva Moreno
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus que providenciou meu ingresso neste curso e me deu graça, sabedoria e disposição para concluí-lo.

Aos meus pais José Clementino Barbosa e Maria do Céu Pereira Barbosa, pelo apoio, incentivo e transmissão de confiança, constantes, que sempre me dispensaram a cada caminho por mim trilhado.

Ao meu esposo por ser o incentivo a me fazer avançar.

Aos meus filhos Bárbara Ellen e Carlos Eduardo que sempre me impulsionaram a ir mais além, ao demonstrar orgulho pelas minhas conquistas.

Aos meus irmãos, Carlos, Vanusa, Valéria, José Roberto, Vando e João pelo apoio constante em tudo, por estarem sempre junto e pela nossa união.

Ao Amigo e irmão Paulo Alberto Marques pela sua contribuição ao meu trabalho na tradução do resumo para o inglês.

À minha Tutora Alanna Giselly pela dedicação e empenho em me auxiliar, sempre que preciso, ao longo deste curso.

A todos os professores do Curso de Administração Pública da UEPB que contribuíram ao longo do curso, por meio das disciplinas, fóruns e chats, para o nosso aprendizado.

Aos Coordenadores, ao secretário Emerson Leandro e a todos os funcionários da UEPB, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	REVISÃO DE LITERATURA	09
3	RESULTADOS E DISCUSSÕES	12
4	METODOLOGIA	18
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
6	REFERÊNCIAS	20

CARGOS DE GESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS OCUPADOS POR PROFESSORES SEM FORMAÇÃO ADMINISTRATIVA

OLIVEIRA, Vânia Barbosa de¹

RESUMO

O Decreto Presidencial Nº 1.916, de 23 de maio de 1996 regulamenta que só professor pode ocupar cargo Reitor, Vice-reitor, Diretor e Vice Diretor de Centro, Coordenador de curso, Chefe e Subchefe de Departamento. De encontro a esta Lei está a formação profissional dos docentes que na maioria das vezes difere de uma formação na área administrativa, o que se configura como fator dificultante porque além da falta de formação específica para administrar, o professor ainda se depara com o desafio de conciliar o cargo de gestão com o de ministrar aulas e outras atividades inerentes à função de professor. Este estudo tem como objetivo principal apresentar um referencial teórico para a progressão das discussões sobre o papel desempenhado pelos professores, enquanto gestores, nas universidades federais, sobre as competências administrativas necessárias para o desempenho de suas atividades; e como objetivos específicos, sugerir alternativas com vistas à melhorias para o desempenho desta função por parte dos professores. A metodologia adotada para desenvolvimento da pesquisa foi o levantamento bibliográfico que envolveu o estudo exploratório, com a busca de artigos, livros, trabalhos monográficos e materiais disponíveis na internet.

Palavras-chave: Professor-gestor. Formação acadêmica. Competência.

1 INTRODUÇÃO

Considerada uma das organizações mais complexas da sociedade, devido à sua peculiaridade, “a universidade pública brasileira passa por um momento de transformação” (MARRA; MELO, 2003), onde se faz necessário uma administração adequada às suas particularidades.

¹Graduanda em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba.

A universidade é uma instituição que tem como essência o conhecimento e existe para despertar a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento, com a missão de formar profissionais qualificados. Segundo Marra e Melo (2003), em decorrência das dificuldades que as universidades enfrentam e dos desafios que se apresentam, elas devem preocupar-se com a capacitação e desenvolvimento na área administrativa dos seus servidores, principalmente do seu corpo docente que são os responsáveis por ocupar os cargos de gestão na instituição, porque, de acordo com Henri Fayol (1981), administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. É a partir das ações dos gestores que a instituição pode avançar ou retroceder em todos os seus segmentos, pois, o corpo técnico-administrativo das universidades trabalha segundo as ordens destes gestores.

O Decreto Presidencial Nº 1.916, de 23 de maio de 1996 regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Esse Decreto regulamenta que só professor pode ocupar cargo Reitor, Vice-reitor, Diretor e Vice Diretor de Centro, Coordenador de curso e Chefe e Subchefe de Departamento. De encontro a esta Lei está a formação profissional dos docentes que na maioria das vezes difere de uma formação na área administrativa, o que se apresenta como fator dificultante da administração universitária, onde

“com muita frequência, temos visto biólogos, engenheiros, físicos, advogados, profissionais competentes em suas áreas, serem propostos como reitores, diretores, chefes de departamento e coordenadores de curso sem o mínimo de conhecimento na área e função, com o argumento de que demonstram grande competência em suas áreas próprias de atuação, então, serão de igual modo, competentes para o desempenho da função” (REZENDE, 1982, p. 6).

Mas, como exercer a função de gestor sem ser qualificado para tal? Como se desenvolverá esta gestão e o que a norteará? Porque além da falta de formação específica para administrar, o professor ainda se depara com o desafio de conciliar o cargo de gestão com o de ministrar aulas, orientar alunos e outras atividades inerentes à função de professor. Este problema é uma constante em todas as universidades federais segundo o levantamento bibliográfico realizado.

Este estudo tem como objetivo principal apresentar um referencial teórico para a progressão das discussões sobre o papel desempenhado pelos professores, enquanto gestores, nas universidades federais, sobre as competências administrativas necessárias para o desempenho de suas atividades; e como objetivos específicos, sugerir alternativas com vistas à melhorias para o desempenho desta função por parte dos professores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O Decreto Presidencial Nº 1.916, de 23 de maio de 1996 regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995, que diz o seguinte:

1º: O Reitor e o Vice-Reitor de universidade mantida pela União, qualquer que seja a sua forma de constituição, serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo da instituição, ou por outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim.

§ 1º Somente poderão compor as listas tríplices docentes integrantes da Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado. (Redação dada pelo Decreto nº 6.264, de 2007).

§ 5º O Diretor e o Vice-Diretor de unidade universitária serão nomeados pelo Reitor, observados, para a escolha no âmbito da unidade, os mesmos procedimentos e critérios prescritos neste artigo.

§ 6º Nas Universidades que, em decorrência da estruturação das carreiras de que trata a Lei no 11.344, de 8 de setembro de 2006, não possuem professores ocupantes do nível Professor Associado 4, será admitida para compor a lista tríplice os integrantes da carreira do Magistério Superior que estejam no mais alto nível da Classe de Professor Associado, no momento da escolha pelo colegiado. (Incluído pelo Decreto nº 6.264, de 2007).

Art. 3º Quando a universidade, o estabelecimento isolado de ensino superior ou a unidade universitária não contar com número suficiente de docentes de que trata o § 1º do art. 1º para a composição das listas tríplices, estas serão completadas com docentes de outras instituições ou unidades que preencham os requisitos legais.

Parágrafo único. Independentemente da classe ou nível ocupado, poderão compor as listas tríplices docentes de ambas as carreiras que possuam o título de doutor. (Incluído pelo Decreto nº 6.264, de 2007).

Este Decreto regulamenta que só professor pode ocupar cargo Reitor, Vice-reitor, Diretor e Vice Diretor de Centro, Coordenador de curso e Chefe e Subchefe de Departamento. De encontro a esta Lei está a formação profissional dos docentes que em sua maioria difere de uma formação na área administrativa. Rezende (1982, p. 6) afirma que esta falta de formação adequada à administração,

se configura como fator dificultante da administração universitária, onde com muita frequência, temos visto biólogos, engenheiros, físicos, advogados, profissionais competentes em suas áreas, serem propostos como reitores, diretores, chefes de departamento e coordenadores de curso sem o mínimo de conhecimento nesta área e função, com o argumento de que demonstram grande competência em suas áreas próprias de atuação, então, serão de igual modo, competentes para o desempenho da função de gestor.

Mas, como exercer a função de gestor sem ser qualificado para tal? Este é um desafio constante para professores universitários que cedo ou mais tarde terão que ocupar uma dessas funções, onde, em certas situações, lhes serão impostas.

De acordo com Silva e Cunha (2012, p. 153), a gestão se constitui como uma atividade acadêmica, mas não como essência do trabalho do professor, pois o que define o trabalho acadêmico do professor universitário é o ensino, a pesquisa e a extensão.

A gestão é considerada uma atividade de cooperação do professor junto à instituição de ensino. Estes cargos de gestão nas universidades deveriam ser ocupados por servidores Administradores em sua formação, pois, as atividades de gestores universitários exercidas pelos professores somam-se as de docente e pesquisador, o que lhes acarreta uma grande sobrecarga de trabalho. Para cumprir suas funções, eles aumentam o número de horas trabalhadas, levam trabalho pra casa, diminuem as atividades de pesquisa e de docência, e contam com o auxílio dos estudantes de pós-graduação, seus orientados, muitas vezes para dar aulas, aplicar provas, para conciliar todas as atividades. (MARRA; MELO, 2003 p.12).

Percebe-se excessiva carga de responsabilidade e compromisso imputados ao Professor que ocupa cargo de gestão na universidade. Falta-lhe tempo para tantas tarefas.

De acordo com Silva e Cunha (2012, p.158), em uma de suas pesquisas, algumas das respostas de professor que ocupava cargo de gestão foi: “A agenda do reitor é incontrollável”; “Era um mergulho muito forte no trabalho, um envolvimento

intenso, até porque a agenda não te permitia ser diferente, a agenda era lotada de atividades e compromissos”. Outros professores entrevistados relataram que os seus dias eram fragmentados, que a rotina era inexistente e a agenda imprevisível. Sempre aparecia uma reunião, um evento, algo que não fora planejado e onde tinham que estar presentes, a fim de representar a universidade. Constantemente eram atropelados por pequenos problemas. Além de ocuparem os cargos de gestão, ocupavam cargos inerentes às suas funções, tais como: presidentes ou membros de conselhos universitários e membros do conselho de administração.

A consequência disto é um desempenho deficiente do professor em algumas das funções por ele exercidas, muito mais para a sua principal função que é a de lecionar e transmitir o conhecimento.

A reflexão por parte do docente antes de decidir por pleitear um cargo de gestão na universidade se faz primordial. Ele tem que identificar se tem tempo para desempenhar bem o trabalho que deseja assumir e se possui competência para tal.

De acordo com Maciel e Gonçalves (2013, p. 12), o Decreto 5.707/06 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) descreve a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Dentre as competências necessárias ao gestor destacam-se: ter os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades sob sua responsabilidade, ter comprometimento e responsabilidade, saber resolver os problemas do dia-a-dia em conformidade com a legislação, ter conhecimento técnico, saber manter-se atualizado, ter capacidade de se comunicar, exercer liderança, ser proativo, viabilizar bons resultados, ser organizado, ter capacidade de filtrar novos conhecimentos, ter capacidade de negociação, ter capacidade para resolver de problemas.

Carbone et al (2005) afirmam que as competências [...] são reveladas quando as pessoas agem ante situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Em Zarifian (1996; ENAP, 2009, p.6) diz que competência se traduz como

“assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [...] ao exercício sistemático de uma flexibilidade no trabalho,

que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

O conhecimento se refere às informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo ao longo de sua vida, como num banco de memória, o que vai lhe auxiliar e influenciá-lo sobre o seu julgamento ou comportamento diante de conceitos, idéias ou fenômenos (DURAND, 2002; ENAP, 2009, p 10).

A competência, o conhecimento e a habilidade são atributos que fazem com que o gestor tenha eficiência nas suas ações. Diante do mundo globalizado em que vivemos hoje não há lugar para o amadorismo. A sociedade está mais bem informada e mais exigente. O texto de Finger (1991) chama a atenção para a necessidade de, no Brasil, se deixar de administrar amadoristicamente as universidades. Discutir a qualificação profissional de professores que atuam na gestão de instituição de ensino superior é papel fundamental dos atuais líderes dessas organizações.

Meyer (1998) destaca que as universidades cultuam o gestor amador e político. Grillo (1996, p. 55) revela que muitos professores universitários pleiteiam cargos de direção porque são os que oferecem melhores salários status e, como consequência, a universidade “perde um bom professor e ganha um administrador despreparado”.

Para Botomé (2002, p. 34), a maioria das profissões depende de diploma ou capacitação específica, mas aos dirigentes universitários isso não é exigido; basta apenas ter qualquer curso de graduação para exercer esse tipo de trabalho. Em conformidade com Meyer (1998), Grillo (1996) e Botomé (2002), pesquisadores, de um modo geral, argumentam que, na maioria dos casos, não há adequação entre a formação técnica do professor e as práticas gerenciais e que sua formação não os capacita à função gerencial de administrar pessoas ou recursos. Conforme os resultados desses estudos, a maioria dos professores-gestores adquire habilidades gerenciais por meio de erros e acertos no cotidiano do exercício de seus cargos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No levantamento bibliográfico realizado durante a construção deste trabalho foram selecionadas conclusões que convergem a um parecer semelhante, são elas:

Em Silva; Moraes; Martins (1999, p. 18) relatam que: Os sujeitos do estudo (professores) aprenderam ao longo de suas vidas através de diferentes experiências, cujas lições foram transferidas para suas carreiras acadêmicas.

A análise das histórias de vida deles indica a existência de certos padrões, característicos entre os sujeitos, que influenciaram sua trajetória profissional.

Nesta trajetória, eles vivenciaram diferentes experiências que lhes influenciaram, entre outras coisas, na escolha da profissão e em suas atitudes no trabalho. Estas experiências contribuíram, no futuro, para sua aprendizagem gerencial.

Determinados valores como, por exemplo, a importância do estudo e da tenacidade, são trazidos pelos sujeitos desde a infância e parecem traduzir-se, em suas vidas adultas, numa vocação para a carreira acadêmica. A internalização destes valores ocorreu de diferentes formas, como pela influência dos pais, de parentes e de professores, pela prática de esportes e na própria formação acadêmica.

Os sujeitos do estudo aprendem a gerenciar, de forma significativa, através de relacionamentos.

É preciso ressaltar que este tipo de aprendizagem costuma ocorrer de forma natural/acidental, na trajetória de participação dos sujeitos no dia a dia do trabalho na organização, conforme sugerido por Marsick e Watkins (1997 p. 15).

Esta descoberta coincide com o próximo padrão apresentado, já que esta forma de aprendizagem não ocorre de maneira formal ou intencional.

Os sujeitos auto direcionam seus processos de aprendizagem através de recursos informais.

Assim como sugerido por Silva (2000, p. 7), Ahmad (1994, p. 98) e Reesor (1995, p. 54) os professores que se tornam dirigentes de unidades universitárias normalmente não possuem formação específica na área da gestão. Sua aprendizagem é mais auto direcionada através de atividades informais como através de redes de aprendizagem. O único tipo de atividades formais de aprendizagem dos quais participaram foram treinamentos proporcionados pela própria universidade, ou seja, os sujeitos não buscaram, deliberadamente, atividades formais para aprender a gerenciar.

Em Silva e Moraes (2000, p. 20) concluiu-se que o estudo de caso realizado procurou compreender como os professores deixaram seus papéis tradicionais e aprenderam o papel de administrador, em uma organização com características de burocracia profissional. Havia o entendimento de que, sendo a universidade uma burocracia profissional (Mintzberg, 1995, p. 19), a administração, da Unidade, por força de lei, segue o molde indicado pelo governo central, com características marcantes da administração pública, que é a rigidez dos procedimentos e a existência de normas e regulamentos que direcionam seu gerenciamento.

Entendia-se que, como nem sempre esses professores têm uma preparação formal para exercer a função administrativa e, em geral, eles aprenderiam já no exercício do cargo, cada um com seus próprios caminhos ou maneiras para gerenciar. Dessa forma, o aprendizado seria não somente individual, como também obedeceria a particularidades inerentes à formação escolar, experiências e características pessoais de cada professor. Isto foi confirmado pela pesquisa.

Verificou-se também, que os processos de aprendizagem são influenciados pelos contextos culturais que, por sua vez deram origem a diferentes processos de aprendizagem individual.

Desse modo, cada professor apresentou um processo de aprendizagem específico, com evidentes diferenças determinadas por fatores tais, como experiências e valores pessoais; conhecimentos, símbolos, valores e significados inerentes à formação profissional, bem como inerentes à cultura da Unidade Universitária à qual pertence.

Em Marra e Melo (2003, p. 22) obtiveram a seguinte conclusão: A análise dos relatos dos entrevistados demonstrou que as funções dos chefes de departamento e coordenadores da Universidade pesquisada extrapolam as relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle.

Suas funções estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, confirmando os estudos sobre trabalho gerencial, que enfocam que as atividades do gerente são feitas sem planejamento, imperando o imediatismo, a sensação de apagar incêndios e o improvisado.

Fazendo parte dos requisitos para ser um bom gerente na universidade, ficou evidenciada a falta de consenso sobre o tema, mediante a grande dispersão das respostas. Os itens mais frequentes enfatizam a necessidade de uma visão

estratégica do gerente, um bom relacionamento interpessoal e habilidade para negociação, os quais são condizentes às atuais competências requeridas de gerentes nos mais diversos tipos de organizações.

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

O aspecto colegiado do cargo e a burocracia da universidade assumem um caráter contraditório perante as práticas dos chefes de departamento e coordenadores de curso/programa.

O aspecto colegiado do cargo facilita a vida do gerente a partir do momento em que torna as decisões coletivas e divide a responsabilidade pela condução do departamento/curso com os outros membros do colegiado/comissão. Por outro lado, isso se apresenta como fator dificultador da atividade uma vez que limita a autonomia gerencial e o colegiado ou comissão, passa a ter mais poder que o próprio gerente, que nesse caso, assume o papel de executor das decisões coletivas.

Entretanto, a cobrança pela execução das decisões colegiadas e a responsabilidade por eventuais erros recai individualmente sobre a figura do gestor, o que aumenta o caráter contraditório inerente a essa função.

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

seriam simples, tem-se que montar processos que tramitam por várias instâncias da universidade.

Uma outra parcela significativa das dificuldades enfrentada pela função gerencial na universidade é advinda de relacionamentos interpessoais. Os chefes de departamento e coordenadores de curso/programa encontram dificuldades no relacionamento com os docentes, ou seja, seus pares, considerados o mais crítico dos grupos da comunidade universitária. Os docentes são um grupo que apresenta problemas de relacionamento entre si e causa problemas para seus colegas gerentes. A autoridade do chefe nem sempre é reconhecida pelos mesmos, uma vez que na universidade, não existe uma hierarquia vinculada aos cargos, mas vinculada ao conhecimento.

Outro aspecto apontado como problema no grupo de docentes é a disputa pelo poder. A administração das Universidades sempre foi feita por professores, por meio do qual eles buscam exercer o poder, mesmo que isso não seja admitido pelos mesmos.

Em Silva e Cunha (2011, p.14), recorrendo às entrevistas transcritas, foi possível resgatar os temas centrais das experiências que os professores entrevistados viveram como reitores ou pró-reitores. Tais temas apresentaram-se da seguinte forma: a estrutura universitária: um dos desafios; a agenda do líder universitário; o relacionamento interpessoal: a diversidade nas e das relações; a falta da pesquisa e da sala de aula; mudando o olhar: a necessidade da visão do conjunto; buscando qualificação profissional: “um divisor de águas”; o tempo: “meu inimigo número um”; o ambiente de trabalho; e, sofrendo.

Compreendemos que a universidade tem um papel importante no processo de desenvolvimento humano, porque ela prepara, primordialmente, a geração de hoje para cuidar de gerações futuras. Pois sua maior meta é formar pessoas que possam, com seu trabalho, contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

No entanto, essa mesma universidade que auxilia o processo de aprendizagem de pessoas, os seus alunos, às vezes se apresenta negligente no processo de acompanhamento de seus funcionários, como resgatado pelos professores que fizeram parte do nosso estudo.

Percebemos, por meio das constatações apresentadas pelos sujeitos significativos deste estudo, que há carência de apoio e assistência na condução dos professores para os cargos de gestão universitária. Apesar de a transitoriedade ser

algo corriqueiro no ambiente universitário, essas questões não estão sendo levadas em consideração pela gestão dessas instituições de ensino superior.

Uma instituição universitária deve ter objetivos abrangentes, em relação à satisfação ou adaptação dos seus docentes, no sentido de incluir, em seu planejamento, a preparação e o acompanhamento dos professores em vias de transição, oferecendo-lhes oportunidades de formação que facilitem a continuidade de seu crescimento e sua satisfação pessoal. Diante dessa realidade, faz-se necessário buscar modelos inovadores de gestão de pessoas, para enfrentar as constantes transições requeridas dos professores universitários.

As universidades nas quais os sujeitos significativos deste estudo viveram suas transições não os apoiaram e não os auxiliaram nesse processo, o que nos leva a crer que possivelmente tal realidade esteja sendo vivenciada também em outras instituições de ensino superior.

Essas universidades ainda se ressentem de uma administração adequada às suas peculiaridades. Elas geralmente tendem a adotar os mesmos modelos empregados nas organizações públicas e privadas, sem levar em consideração as especificidades próprias de uma instituição complexa, e, com objetivos múltiplos e especializados, voltados para a criação e difusão do conhecimento (GRILLO, 1991. P. 25).

Os dirigentes, entre eles, os servidores técnicos, docentes e outros administradores, representam a base de sustentação da instituição. Por isso as universidades precisam desenvolver políticas e princípios que orientem seus servidores e lhes garantam o seu contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, para que estejam motivados e preparados para o desempenho das atividades diversas, contribuindo para a melhoria da qualidade final na instituição. Pois é indispensável contar com pessoal preparado e capacitado para atender às peculiaridades da instituição.

Tais conclusões reforçam a importância de se aprofundar, cada vez mais, os estudos relativos à gestão das pessoas que trabalham nas instituições universitárias.

As universidades devem se preparar para novos desafios, principalmente dando maior atenção à gestão das pessoas, no sentido de propiciar condições adequadas para que elas realizem suas funções de maneira harmoniosa, eficiente e eficaz, num clima de desenvolvimento coletivo e mútuo.

Em Reis e Matos (2012, p. 30) concluiu-se que gerir recursos públicos não é tarefa para pessoas com pouco preparo.

Responsabilidade e transparência são premissas que devem nortear a atuação dos atores envolvidos no processo de gerir a máquina pública. A aplicação dos recursos públicos deve ser executada e acompanhada por servidor devidamente habilitado.

O Gestor Público precisa ter características especiais e estar capacitado para atuar no âmbito macro e micro do sistema público. A partir do preparo adequado e de estudos aprofundados sobre a realidade administrativa da esfera pública e de suas particularidades. O desafio da máquina pública para se adequar frente às exigências de um mundo globalizado é romper com o seu próprio déficit de eficácia e eficiência que foi, ao longo da história, corrompido por um legado autoritário e patrimonialista das instituições públicas no Brasil.

Todas as conclusões citadas acima convergem para uma mesma alternativa, a saber: Nas universidades públicas brasileiras, a gestão é desenvolvida amadoristicamente.

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada para desenvolvimento desta pesquisa foi o levantamento bibliográfico de material já publicado sobre o tema escolhido pela autora e temas semelhantes. Para a pesquisa bibliográfica foram utilizados artigos, livros, trabalhos monográficos e materiais disponíveis na internet. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Richardson (1999, apud Reis, 2008, p. 18), podem

(...) descrever a complexidade de um problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia utilizada permitiu um levantamento esclarecedor e conclusivo no tocante à gestão nas universidades públicas. Percebeu-se que em todos os trabalhos pesquisados há ocorrência dos mesmos problemas, das mesmas dificuldades, pois todas as universidades públicas brasileiras seguem o mesmo regime na escolha de seus gestores onde a única exigência é ser professor do quadro efetivo da universidade. Este se candidata, e, pode ser eleito para assumir o cargo. Faz-se necessária a criação de políticas públicas para qualificação administrativa dos docentes, tão logo ingressem nas universidades. Percebeu-se que a falta de formação e a falta de informação conduziam os professores, enquanto gestores, a usarem de improviso nas suas ações, executando atos sem planejamento, justificados pela falta de tempo, pelas muitas tarefas que não lhes disponibilizam tempo para buscar informações adequadas que norteassem suas decisões. Essas ações intempestivas resultam, em sua maioria, em perdas para a instituição nos seus variados segmentos.

As universidades são compostas por servidores docentes e servidores técnico-administrativos. O corpo técnico-administrativo das universidades está cada vez mais qualificado e capacitado. Em sua maioria são graduados, mestres e alguns doutores. Muitos que ingressam nas universidades são formados em administração e lotados nos mais diversos setores, na sua maioria, sem linha nenhuma com a sua formação profissional.

Por conta do Decreto Presidencial Nº 1.916, de 23 de maio de 1996, apenas professores podem assumir cargos de gestão nas universidades. Percebe-se que a universidade possui pessoal técnico capacitado e qualificado para assumir cargo de gestão, mas não lhes é permitido, e que professores sem formação, sem qualificação em administração ocupam cargos de gestão, quando deveriam apenas se dedicar ao exercício do ensino da pesquisa e da extensão, pois esse era o objetivo real do seu concurso.

Em razão desta problemática é urgente a necessidade de serem criadas medidas que venham a modificar o quadro atual da lei vigente.

A autora sugere duas alternativas que poderiam solucionar ou amenizar o problema:

- 1 – Uma modificação no Decreto Presidencial Nº 1.916, de 23 de maio de 1996, que venha estender aos servidores técnico-administrativos a possibilidade de ocuparem os cargos de gestão nas universidades, pois são preparados e

concursados pra esta função, proporcionando aos professores se dedicarem apenas às suas funções com qualidade e eficiência;

2 – Não havendo a possibilidade de mudança no Decreto Presidencial Nº 1.916, de 23 de maio de 1996, que seja estabelecido nas universidades uma resolução que traga a exigência para o professor que ao ingressar na universidade passe por um curso de preparação e qualificação para o exercício de gestão administrativa no âmbito da universidade. Dentro desta própria resolução, também, a determinação de que, o professor, ao exercer o cargo de gestão, em qualquer tempo, seja licenciado do sua função de professor para exercer a função de gestor, pelo tempo que durar o seu mandato.

ABSTRACT

Presidential Decree No. 1916, of May 23, 1996 regulates that only teacher can hold positions of Rector, Vice-Rector, Director and Vice Director of the Centre, Course Coordinator and Head and Assistant Chief of Department. Against this Act is the professional training of teachers who most often differs from training in the administrative area, which constitutes as hinder actions because besides the lack of specific training to administer, the teacher still faces the challenge to reconcile a management position with teaching classes and other activities related to the function of the teacher. This study aims to present a theoretical framework for the progression of discussions on the role of managers as teachers in public universities, on the administrative skills necessary for the performance of their activities; and as specific objectives, suggest alternatives to the improvements to the performance of this function by teachers. The methodology used for the development of the research was the reviewed bibliographic which involved the exploratory study with the search for articles, books, monographic studies and materials available on the internet.

Keywords : Teacher–manager. Education. Competence.

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto Nº 1.916, de 23 de maio de 1996.** Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1916.htm. Acesso em 20 out. 2014.

SILVA, M. A., MORAES, L. V. S. **Como os Professores Aprendem para Dirigir Unidades Universitárias: O Caso da UFSC**. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR948.pdf. Acesso em 22 out. 2014.

MARRA, A.V.,MELO M. C.O.L. **Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal**.

Trabalho publicado nos Anais do ENAMPAD 2003. Disponível em:

<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35716/Lilia%20Aparecida%20Kanan%20%20O%20Processo%20de%20Vincula%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em 20 out. 2014.

REIS, R. C. S., MATOS, C R. N. **Perfil do gestor público: Elementos para formação e mudanças**. Trabalho publicado nos Anais Eletrônicos da I CIEGESI.

Jul. 2012. Disponível em:

<http://www.prp.ueg.br/revista/index.php/ciegesi/article/view/781/820>. Acesso em 21 out. 2014.

KANAN, L. A., ZANELLI J. C. **O processo de vinculação de coordenadores de curso com seu trabalho e com a universidade**. 2004. Disponível em:

<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35716/Lilia%20Aparecida%20Kanan%20%20O%20Processo%20de%20Vincula%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em 20 out. 2014.

SILVA, M.A.; MORAES, L.V.S.; MARTINS, E.S. **A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC**.

Trabalho publicado nos Anais do ENAMPAD 2003. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR1449.pdf. Acesso em 20 out. 2014.

SILVA, F. M. V. da. **A transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário**. 2011. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/19834535.2012v5n1p145/21940>. Acesso em 21 out. 2014.

BRANDAO, L. A. **Desenvolvimento de Gestores Universitários: um estudo de caso**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, 2002 196p. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/111310>. Acesso em 21 out. 2014.