



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

STELLA DE MELLO ALVES

**A CHEFIA DEPARTAMENTAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
E A OBRIGATORIEDADE DESTA FUNÇÃO SER DESEMPENHADA POR UM
DOCENTE: QUAIS AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA SER UM CHEFE
DE DEPARTAMENTO?**

Recife
2021

STELLA DE MELLO ALVES

**A CHEFIA DEPARTAMENTAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
E A OBRIGATORIEDADE DESTA FUNÇÃO SER DESEMPENHADA POR UM
DOCENTE: QUAIS AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA SER UM CHEFE
DE DEPARTAMENTO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Sustentável.

Orientadora: Profa. Dra. Nadi Helena Presser.

Recife
2021

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A474c Alves, Stella de Mello

A chefia departamental na Universidade Federal de Pernambuco e a obrigatoriedade desta função ser desempenhada por um docente: quais as competências necessárias para ser um chefe de departamento? / Stella de Mello Alves. – 2021.

139 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Nadi Helena Presser.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2021.

Inclui referências e apêndices.

1. Chefia. 2. Gestão universitária. 3. Professor universitário. I. Presser, Nadi Helena (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2021 – 049)

STELLA DE MELLO ALVES

**A CHEFIA DEPARTAMENTAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
E A OBRIGATORIEDADE DESTA FUNÇÃO SER DESEMPENHADA POR UM
DOCENTE: QUAIS AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA SER UM CHEFE
DE DEPARTAMENTO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Gestão Pública.

Aprovada em: 26/05/2021

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Nadi Helena Presser (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Emanuela Sousa Ribeiro (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Brunna Carvalho Almeida Granja (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

Aos meus avós, Maria José (*in memoriam*) e Edson (*in memoriam*),
Aos meus pais, Márcia e Stélio,
Às minhas irmãs, Silvana e Suzane,
Ao meu esposo, Bruno.
Ao meu filho, Chico.

AGRADECIMENTOS

Chega o momento de demonstrar gratidão a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a construção deste trabalho. Assim, agradeço:

Em primeiro lugar a Deus por ter me concedido a força e a perseverança necessárias para não sucumbir diante das dificuldades.

Ao meu esposo Bruno e aos meus familiares por todo o apoio, a compreensão e o amor dedicados a mim durante o período do curso, concedendo-me sempre uma palavra de carinho, acalanto e esperança.

À minha orientadora, a Profa. Dra. Nadi Helena Presser, pelo compartilhamento do saber, por todas as orientações dotadas de assertividade e, sobretudo, por ter iluminado os caminhos obscuros que, muitas vezes, caracterizam a execução de uma pesquisa de mestrado para os ingressantes no mundo acadêmico.

Aos professores do Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste que enriqueceram a minha formação científica com aulas dotadas de maestria.

Às Profas. Dras. Emanuela Ribeiro e Brunna Granja, por terem contribuído substancialmente para a concretização desta pesquisa a partir das valiosas observações e sugestões pontuadas durante as bancas de avaliação.

Aos meus colegas da turma XVII por todo o companheirismo compartilhado durante esta estrada, em especial a Poliana Gonçalves, Ricardo, Bruno, Katharine e Paulo Brasil.

Ao meu grande amigo Manoel Pedro por todo o auxílio acadêmico, conselhos e produção acadêmica realizada em conjunto nos congressos científicos. Gratidão pela parceria!

Aos chefes de departamento que responderam o instrumento de coleta de dados, fornecendo as informações necessárias para a construção dos resultados.

À Universidade Federal de Pernambuco pela oportunidade de realizar este curso de qualificação que contribuiu profundamente para o desenvolvimento de minha carreira.

Deixo aqui meus sinceros agradecimentos, muito obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa disserta sobre a gestão universitária, analisada sob a perspectiva da chefia departamental exercida na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Com lócus no Campus Recife, objetiva identificar quais as competências necessárias para chefiar a unidade departamental da instituição estudada. O referencial teórico utilizado perpassa temas sobre gestão universitária, burocracia profissional, colegialismo, gerencialismo, responsabilidade social do gestor público, gestão de competências, liderança universitária e aspectos inerentes ao professor-gestor. Trata-se de uma pesquisa qualitativa onde os dados foram coletados a partir de pesquisa documental e de questionário aplicado aos chefes de departamento da UFPE. A representação, a visualização e a análise dos dados foram realizadas por meio dos softwares *Microsoft Excel 365* e *Voyant Tools v. 2.4 (M55)*. Os resultados alcançados demonstram que a estrutura administrativa adotada por universidades é a burocracia profissional e há predominância do colegialismo na administração universitária. Ademais, as principais atribuições do chefe de departamento são: participar de reuniões e representar o departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte; prestar aos órgãos da reitoria as informações que lhe forem solicitadas; convocar e presidir reuniões do pleno departamental; cumprir e fazer cumprir as decisões superiores; gerenciar conflitos. Quanto à análise da dupla-função acadêmica e gestora do professor universitário, a maioria dos respondentes considera que estas atividades podem ser realizadas simultaneamente sem incorrer em prejuízos no seu desempenho. Por fim, 62,5% dos respondentes estão realizados profissionalmente com o exercício da dupla-função. Conclui-se que as atribuições da função de chefe de departamento são majoritariamente atividades administrativas, mas as incumbências acadêmicas da função são significativas e relevantes. Desta forma, o professor universitário está credenciado a atuar com exclusividade no desempenho da função, uma vez que na instituição universitária é este o profissional que detém conhecimentos aprofundados em ensino, pesquisa e extensão. Contudo, a gestão de competências deve atuar com vistas a dotar estes docentes-gestores de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o exercício da liderança departamental.

Palavras-chave: Chefe de departamento. Gestão universitária. Professor-gestor. Universidade Federal de Pernambuco.

ABSTRACT

This research dissertates on university management, analyzed from the perspective of departmental leadership exercised at the Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Based on Campus Recife, it aims to identify the competencies needed to head the departmental unit of the studied institution. The theoretical framework used encompasses themes on university management, professional bureaucracy, collegialism, managerialism, social responsibility of the public manager, competence management, university leadership and aspects inherent to the teacher-manager. It is a qualitative research where the data were collected from documentary research and a questionnaire applied to the heads of department at UFPE. Data representation, visualization and analysis were performed using Microsoft Excel 365 and Voyant Tools v. 2.4 (M55). The results achieved demonstrate that the administrative structure adopted by universities is the professional bureaucracy and there is a predominance of collegialism in university administration. In addition, the main duties of the department head are: attending meetings and representing the department within the collegiate bodies of the center of which it is a part; provide the governing bodies with the information requested; call and preside over departmental meetings; comply with and enforce superior decisions; manage conflicts. As for the analysis of the academic and managerial dual role of the university professor, most respondents consider that these activities can be carried out simultaneously without incurring losses in their performance. Finally, 62.5% of the respondents are professionally performed with the dual function. It is concluded that the attributions of the function of head of department are mainly administrative activities, but the academic tasks of the function are significant and relevant. In this way, the university professor is accredited to act exclusively in the performance of the function, since in the university institution this is the professional who has in-depth knowledge in teaching, research and extension. However, competence management must act with a view to providing these teaching managers with the knowledge, skills and attitudes required for the exercise of departmental leadership.

Keywords: Head of department. University management. Teacher-manager. Universidade Federal de Pernambuco.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Linha do tempo sobre estudos da Administração Universitária (1950 - 2000)	24
Quadro 2 - Características da Burocracia Profissional	27
Figura 1 - A liderança universitária em suas diferentes perspectivas de análise.....	44
Quadro 3 - Grupos de avaliação para progressão na carreira de magistério superior	49
Figura 2 - Malabaristas, negociantes e lutadores	56
Figura 3 - Atividades da prova de títulos do Processo Seletivo da UFPE	57
Quadro 4 - Fatores que influenciam o desempenho do chefe de departamento	63
Quadro 5 - Atribuições do chefe de departamento	66
Quadro 6 - Identidade organizacional da UFPE	71
Figura 4 - Modelo e estrutura de Governança da UFPE.....	71
Quadro 7 - Departamentos dos centros acadêmicos do campus Recife da UFPE ..	74
Quadro 8 - Competências dos departamentos	75
Figura 5 - Posição hierárquica do chefe de departamento na estrutura administrativa da UFPE.....	77
Figura 6 - Faixa etária dos participantes do estudo	78
Figura 7 - Tempo de serviço como docente na UFPE	78
Figura 8 - Maior titulação dos chefes de departamento da UFPE participantes no estudo.....	79
Figura 9 - Concorrentes candidatos durante eleição para chefe de departamento ..	81
Figura 10 - Realização de cursos na área de gestão ou treinamento específico para a função de chefe de departamento	83
Figura 11 - Documentos institucionais onde constam as atribuições dos chefes de departamento segundo os respondentes	84
Quadro 9 - Atribuições do chefe de departamento	87
Figura 12 - Atribuições que podem ser realizadas com autonomia pelo chefe de departamento (n=31).....	91
Figura 13 - Em casos de dificuldade no desempenho da função, a quem você recorre?.....	93

Quadro 10 - Competências requeridas para tarefas da função de chefe de departamento	94
Figura 14 - Principais competências que deve possuir um chefe de departamento .	96
Figura 15 - Fatores que tornam uma gestão disfuncional.....	98
Quadro 11 - Competências desejáveis e atitudes indesejáveis.....	99
Quadro 12 - Descrição de cargo - chefe de departamento.....	99
Figura 16 - Motivações para desempenhar a função de chefe de departamento. Rede de palavras frequentes.....	103
Figura 17 - Possibilidade de conciliar atividades acadêmicas e gerenciais sem prejuízo para a qualidade dos resultados da atuação.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valor monetário das funções gratificadas das IFES	50
Tabela 2 - Área de maior titulação dos respondentes.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDINT	Auditoria Interna
CAC	Centro de Artes e Comunicação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CB	Centro de Biociências
CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCM	Centro de Ciências Médicas
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CE	Centro de Educação
CFCH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CGU	Controladoria Geral da União
CIn	Centro de Informática
CONSOL	Conselho Social
CTG	Centro de Tecnologia e Geociências
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FG	Função Gratificada
IAU	<i>International Association of Universities</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Institutos Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MGP	Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPU	Ministério Público da União
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado
PEI	Plano Estratégico Institucional

PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
SESU	Secretaria de Educação Superior
SIAU	Seminário Internacional de Administração Universitária
SOPAD	Serviço de Corregedoria e Organização de Processo Administrativo Disciplinar
TCLA	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNESP	Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Justificativa	17
1.2	Problematização	19
1.3	Objetivos.....	20
1.3.1	Geral	20
1.3.2	Específicos.....	21
2	REVISÃO TEÓRICA	22
2.1	Entendendo a Administração Universitária	22
2.1.1	Breve histórico dos estudos sobre Administração Universitária.....	22
2.1.2	Burocracia Profissional de Mintzberg.....	26
2.1.3	O colegialismo, o gerencialismo e a responsabilidade social do gestor público.....	32
2.2	Gerência Universitária	42
2.2.1	O papel da gestão de competências na formação do líder universitário.....	43
2.2.2	Professor-Gestor e o exercício da chefia departamental	54
3	METODOLOGIA	65
3.1	Abordagem da pesquisa	65
3.2	Coleta dos dados	65
3.3	A amostra	69
3.4	Análise e interpretação dos dados.....	69
4	RESULTADOS E ANÁLISES	70
4.1	A configuração estrutural da UFPE.....	70
4.2	Perfil dos respondentes	77
4.3	Tarefas e competências	81
4.4	Docente gestor	103
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
	REFERÊNCIAS.....	117
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	125
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	137

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa investigar a gestão universitária a partir da função de chefe de departamento desempenhada por docentes-gestores. O *locus* da pesquisa é a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), especificamente o campus Recife, sede do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP) e instituição na qual a autora é servidora pública.

Neste trabalho os termos “administração universitária” e “gestão universitária” foram tratados como sinônimos. Para Schlickmann, Oliveira e Melo (2014, p. 165), a administração universitária pode ser conceituada como:

Disciplina ou campo científico que tem por objeto de estudo as organizações de educação superior e que conceitualmente pode ser definida como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos.

Para Ribeiro (2017) a natureza da gestão universitária é constituída por elementos econômicos, políticos, institucionais e culturais, sendo a articulação entre eles fator determinante da estrutura e do funcionamento da gestão universitária. Dessa forma, uma boa gestão está atrelada não somente às competências dos docentes-gestores, como também a todo um quadro histórico e político que congrega interesses diversos dentro da instituição.

Meyer Jr. (2014, p. 13) comenta que os maiores desafios das universidades são a sua complexidade e a sua gestão.

O primeiro desafio, a complexidade, está intrinsecamente relacionado à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão de conhecimento. O segundo desafio, a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social.

Ademais, entender a administração universitária contribui para desmistificar a reputação das IES públicas que vem sendo depreciada por motivos políticos. A situação destas entidades em nosso país alcançou patamares críticos nos últimos anos, sofrendo cortes orçamentários que inviabilizam o funcionamento adequado de suas estruturas. Ribeiro (2017, p. 358) argumenta que a universidade está sendo colocada em xeque através de pressões exercidas por “forças externas advindas de organismos transnacionais, do mercado competitivo e influências do Estado controlador, e também, de forças internas relacionadas à governança acadêmica”.

O que se observa no caso brasileiro é um projeto político de tentativa de sucateamento e desvalorização da universidade pública, classificando-a, sem base em dados e em estatísticas, como ineficiente e infrutífera.

Neste contexto, a gestão universitária vê-se obrigada à reinvenção e à busca de soluções para superar os desafios impostos às IES públicas. Ribeiro (2014) defende que a aquisição de competências acadêmicas e administrativas é uma ferramenta importante para superar as limitações impostas.

A universidade é uma instituição social, que precisa perceber as ameaças e intervir, adotando estratégias de sobrevivência e modernização diante dos desafios, os quais impõem a sociedade do conhecimento. Então, cabe à universidade adquirir e por em prática competências acadêmicas e administrativas. Por um lado, as competências acadêmicas exigem a capacidade de realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão; por outro lado, as competências administrativas exigem capacidade de gestão. É a integração destas competências que vão dar sustentação e sobrevivência à universidade no mundo contemporâneo (RIBEIRO, 2014, p. 13).

Diante do exposto, é salutar que a gestão universitária seja estudada com vistas à elaboração de planos de ação adequados para os momentos de crises e restrições, como os vivenciados no presente, e à maximização dos retornos sociais das atividades desenvolvidas. Para Trigueiro (2008), as universidades públicas brasileiras enfrentam a necessidade de reformular antigos padrões de estrutura e funcionamento administrativo a partir dos desafios permanentes oriundos de medidas governamentais e das mudanças do ambiente externo onde estas instituições estão inseridas.

Sobre a necessidade de adaptação constante das universidades ao ambiente e aos fatores que as circundam, os reitores de universidades européias, signatários da *Magna Charta Universitatum*, afirmaram, na ocasião, que era preciso que fossem adotados meios de ação adaptados à nova ordem contemporânea para que estes institutos pudessem alcançar os objetivos estabelecidos, os quais compunham os princípios fundamentais universitários (*MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM*, 1988). Portanto, não é de agora que há a necessidade de adaptação das universidades para acompanhar às mudanças do ambiente externo: esses ciclos de mudanças e de adaptações são inerentes às atividades administrativas universitárias e continuam igualmente importantes nos dias atuais. Por conseguinte, os gestores destas instituições necessitam possuir habilidades e competências exigidas pelos ambientes interno e externo das IES.

Por conseguinte, compreender a gestão universitária, sobretudo o desempenho desta por professores que exercem funções de chefia, faz parte do processo de aprimoramento das Instituições de Ensino Superior (IES) em busca de estabelecer uma gestão adaptada à natureza das atividades desenvolvidas nestes centros.

Sendo assim, gestores públicos capacitados são imprescindíveis para comandar os colaboradores em busca do alcance dos objetivos organizacionais, sobretudo nos dias atuais onde é vivenciada grande insegurança ocasionada por uma crise sanitária de enorme proporção: a pandemia do Coronavírus. Esta modificou a forma como as atividades são realizadas, imputando às organizações de todos os setores um “novo normal”, o qual demandou da gestão um alto nível de responsabilidade e de competência para adaptar-se a esta nova realidade.

Em universidades públicas, é crescente “a preocupação em ocupar cargos administrativos com professores que possuam competências gerenciais desenvolvidas”, uma vez que “a cobrança em termos de desempenho é cada vez maior” (FLECK; PEREIRA, 2011, p. 286). Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016) defendem que a formação dos gestores universitários é um caminho necessário para que as IES desenvolvam suas essências. Assim, bons gestores proporcionam meios adequados – a partir do planejamento, da gestão de recursos, da estratégia, da gestão de pessoas, etc. – para que as universidades alcancem seus propósitos como instituições sociais.

Rabelo (2016, p. 74) disserta sobre a importância da liderança nestas organizações ao afirmar que nos conceitos norteadores de gestão universitária é possível perceber “a necessidade de influência sobre indivíduos para dirigi-lo, orientá-lo e coordená-lo”, sendo importante adotar uma “prática administrativa coerente e eficaz” para o bom funcionamento da universidade.

Desta forma, considerando a importância de aprofundar estudos sobre o gestor universitário e as competências relacionadas ao desenvolvimento da gestão das IES, esta pesquisa possui como objeto de estudo a função de chefe de departamento desempenhada por docentes-gestores em uma universidade pública, a UFPE. Consoante Smith (2002, p. 293), “a gestão no ensino superior, particularmente no nível departamental, é uma área em que há relativamente pouca pesquisa empírica”. Portanto, buscamos esclarecer aspectos que permeiam a

atuação dos chefes de departamento desta IES em específico e contribuir, cientes de nossas limitações, para o avanço do estudo na área.

1.1 Justificativa

A justificativa para realização deste estudo reside na importante contribuição que este pode conceder para o aprimoramento da gestão departamental estabelecida na Universidade Federal de Pernambuco. Trata-se de uma pesquisa inédita - no contexto estudado - que envolve os líderes departamentais e se dispõe a aprofundar o conhecimento sobre os fatores que interferem nesta gestão, além de trazer à discussão a dupla-função exercida por docentes-gestores e o papel da gestão de competências para dotar as universidades de líderes preparados para executar suas atribuições.

O gestor universitário é responsável por garantir condições necessárias para a execução das atividades-fim a partir da administração adequada das atividades-meio da instituição. Essas são atividades de apoio que fornecem as condições necessárias para que as principais tarefas organizacionais, que culminam na razão de existir da instituição, possam ser executadas da melhor forma possível. É possível citar como atividades-meio de uma universidade a gestão de pessoas, a gestão de materiais, as atividades de compras e de licitações, os procedimentos de infraestrutura, a gestão de contratos, o planejamento, o orçamento, o atendimento ao público, a limpeza e tantas outras que podem ser enumeradas.

A contribuição prática de estudos sobre gestão universitária é o entendimento do ambiente complexo em que a gestão é exercida, a compreensão das variáveis que influenciam a liderança e, conseqüentemente, o aprimoramento do desempenho das funções gerenciais contribuindo para o alcance de bons resultados. “Promover ensino, pesquisa e extensão em níveis de excelência significa preocupar-se também com a gestão universitária” (BARBOSA; MENDONÇA, 2016, p. 79).

A análise específica do papel do professor-gestor justifica-se pela escassez dos estudos que dissertam sobre a dupla tarefa dos docentes universitários: a acadêmica e a gerencial. A investigação sobre liderança nas universidades, em âmbito nacional e internacional, é ínfima e recente. Apesar do tema “gestão universitária” ser bem explorado na literatura, são poucas as investigações que possuem como objeto de estudo a liderança nas universidades (ADRIANO; RAMOS, 2015).

Reatto e Brunstein (2018, p. 204) evidenciam que “com a rápida velocidade das mudanças que as universidades afrontam, os estudos das competências do professor-gestor não conseguem acompanhá-las”. Para os autores, as pesquisas sobre o tema no Brasil são insuficientes e o perfil dos chefes de departamento não evolui. Esta falta de progresso pode ser fruto das inúmeras demandas imputadas aos docentes universitários.

Além disso, importa estudar a gestão universitária, uma vez que a mesma está submetida a diversas reformas e enfrenta desafios relacionados ao processo de reestruturação institucional. Esta é impulsionada pela discussão sobre autonomia universitária, pelo aumento do controle externo, pela dualidade das formas de gerir: colegialismo e gerencialismo (MARRA; MELO, 2003).

Em adição, o contexto político em que as IES públicas estão inseridas contribui para o grau de incerteza existente no desempenho da gestão, onde os desafios são ampliados constantemente por uma série de medidas restritivas que ameaçam, inclusive, o caráter público e democrático destas instituições de ensino (NUNES, 2020).

Os recentes cortes e bloqueios orçamentários que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vêm sofrendo desde 2019 refletem a importância de se discutir a gestão universitária no tocante a buscar soluções gerenciais que sejam adequadas ao momento de restrições que lhes estão sendo impostas. Nunes (2020) entende que estudar a gerência de universidades públicas brasileiras é importante, sobretudo no momento histórico que estas instituições vivenciam, marcado por medidas de contingenciamento, cortes orçamentários e situações conflitantes advindas do programa do Ministério da Educação (MEC) denominado “Future-se”¹.

Ademais, a crise mundial gerada pela pandemia do Coronavírus, que culminou na paralisação das atividades presenciais nas universidades e a reinvenção das ações gerenciais para lidar com problemas de dimensões nunca antes presenciadas na trajetória destas instituições, evidencia a importância de uma

¹ Future-se é um programa do Ministério da Educação (MEC) que visa, de acordo com o MEC, o fortalecimento da autonomia administrativa, financeira e da gestão das universidades e instituições públicas. Contudo, tal programa, como política pública que é, possui interesses políticos e econômicos atrelados às suas iniciativas. Muitas universidades já se posicionaram contra a adesão ao Future-se alegando que ao contrário do que propõe o MEC, com o referido programa as IES públicas não teriam independência e sim dependência quanto às Organizações Sociais e até mesmo quanto ao mercado.

gestão eficaz e, acima de tudo, preparada para superar os desafios internos e externos.

Marra e Melo (2003, p. 2) destacam a dificuldade em “estabelecer, com exatidão, limites, atribuições, prioridades e expectativas” para a função de gerente. É, portanto, relevante a realização de estudos que investiguem as práticas gerenciais atuais de universidades públicas e que possam esclarecer as características peculiares da administração instaurada nessas instituições (MARRA; MELO, 2005).

Por fim, a justificativa pessoal de estudo sobre o tema reside no fato da pesquisadora ser servidora pública da IES que constitui o *locus* desta pesquisa, a UFPE. Por trabalhar em um departamento acadêmico, a mesma pôde observar de perto a atuação do chefe de departamento e as dificuldades inerentes ao desempenho da função. Desta forma, aguçou sua curiosidade entender mais profundamente os fatores que envolvem o desempenho da chefia departamental e a atuação do professor-gestor.

Posto isto, é salutar estudar a gestão exercida na UFPE, especificamente a que se situa em nível departamental, com vistas a compreender como ocorre a atuação do professor-gestor, quais competências são necessárias para chefiar o departamento e quais atividades são realizadas. Em suma, justifica-se a realização desta pesquisa a partir da busca de compreensão mais aprofundada dos aspectos relacionados à liderança do professor-gestor em uma unidade departamental, o que é relevante para a instituição estudada, uma vez que a partir deste conhecimento é possível aprimorar a gestão estabelecida em suas unidades administrativas.

1.2 Problematização

O exercício profissional de docentes de IES transpõe as atividades de ensino, pesquisa e extensão e adentra em territórios destinados à gestão (FERREIRA; RESENDE; MARRA, 2020). Dessa forma, a administração universitária é majoritariamente dirigida por professores que desempenham funções gerenciais na estrutura organizacional.

A partir desta constatação é necessário compreender a gestão universitária através da análise do gestor. Ribeiro (2017, p. 361, grifo nosso) afirma que “alguns atributos são indispensáveis à gestão universitária neste terceiro milênio: a democracia participativa, a autonomia, o financiamento, a excelência acadêmica e a

formação dos gestores". Neste sentido, a capacitação do administrador, através de políticas de treinamento e desenvolvimento, assume papel primordial na administração de IES em virtude da complexidade e do desafio que consiste assumir funções gerenciais em universidades públicas. Guimarães (2013, p. 38) destaca que: "atingir os objetivos traçados é papel de qualquer gestor, tenha ou não recursos, mas gerenciar uma IFES, cuja complexidade é notória, dada às diversas motivações que habitam sua órbita, é tarefa hercúlea".

Assim, levando em consideração as justificativas expostas neste trabalho que afirmam que estudos sobre a liderança em universidades, sobre a atuação do docente-gestor e sobre a liderança no segmento departamental ainda são escassos na literatura científica (ADRIANO; RAMOS, 2015; REATTO; BRUNSTEIN, 2018; SMITH, 2002), adotamos como temática de investigação a exigência da UFPE em definir um professor do magistério superior como chefe de departamento e os fatores atrelados a atuação deste docente como gestor da unidade departamental.

O artigo 63 da seção V do Estatuto da UFPE determina a obrigatoriedade de cada departamento possuir um chefe e um vice-chefe que devem ser designados pelo Reitor da instituição "dentre os membros em exercício da carreira de magistério superior que o integram, com regime de trabalho de tempo integral ou de dedicação exclusiva" (UFPE, 2019b, p. 22).

Considerando a quantidade de funções gerenciais assumidas pelos docentes nas universidades públicas federais, esta pesquisa investiga um especificamente, da UFPE: a chefia de departamento. De acordo com o art. 63, reproduzido acima, do Estatuto da universidade estudada, essa função deve, obrigatoriamente, ser assumida por um professor do quadro efetivo da instituição.

Por conseguinte, nesta pesquisa, pretende-se buscar resposta para a seguinte questão: *quais são as características da função de chefe de departamento que justificam que a mesma deva ser exercida, obrigatoriamente, por um servidor do quadro de docentes da UFPE?*

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Identificar as competências necessárias para chefiar a unidade departamental da Universidade Federal de Pernambuco.

1.3.2 Específicos

1. Descrever a gestão universitária, em especial a estrutura organizacional adotada e os seus desdobramentos no funcionamento da universidade.
2. Identificar as principais atividades desempenhadas por um chefe de departamento.
3. Analisar a dupla função, acadêmica e gestora, dos chefes de departamento da UFPE.

2 REVISÃO TEÓRICA

De acordo com Lima e Miotto (2007), a revisão de literatura ou revisão bibliográfica é um pré-requisito para a realização de toda e qualquer pesquisa. Esta seção apresenta o universo teórico, as principais fontes e referências que tratam do tema da pesquisa. Além de destacar e resumir as ideias já formuladas por outros estudiosos, compará-las com alguns autores, descrever a evolução de conhecimentos sobre o tema e mostrar as contradições, a revisão teórica serviu de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos e levantados ao longo do estudo.

2.1 Entendendo a Administração Universitária

A revisão literária inicia-se com um breve histórico sobre os estudos da Administração aplicada ao contexto universitário. Importa promover esse resgate histórico para compreender os desdobramentos das investigações sobre a gestão universitária ao longo do tempo e perceber o florescer deste campo de estudo. Em seguida, o tema tratado é a Burocracia Profissional descrita por Henry Mintzberg, a qual é evidenciada pelo autor como a estrutura organizacional instituída nas universidades. A partir da análise das características deste tipo de estrutura administrativa, é possível compreender as especificidades da gestão da organização estudada. Por fim, o colegialismo, o gerencialismo e a responsabilidade social dos gestores públicos são analisados como modelos e instrumentos de gestão presentes em instituições de ensino superior públicas.

2.1.1 Breve histórico dos estudos sobre Administração Universitária

O início da execução de estudos voltados para a gestão específica de IES remonta de algumas décadas. Schlickmann e Mello (2011) afirmam que reunir os trabalhos sobre a Administração Universitária desde os seus primórdios para realização de um levantamento histórico completo configura um desafio em razão da dificuldade de acesso a esses documentos, os quais se encontram dispersos ao redor do mundo e, muitas vezes, não possuem comunicação entre si. Contudo, para os autores, é factível estabelecer a constituição da International Association of Universities (IAU) como o marco teórico inicial dos estudos sobre a Administração Universitária.

Fundada em 1950, a IAU vincula-se à Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), promovendo o compartilhamento e a difusão de conhecimento entre universidades situadas em diversos países ao redor do mundo. O estabelecimento de políticas e práticas de ensino superior que respeitem as diferentes perspectivas e promovam a responsabilidade social, a ênfase no papel da liderança e o incentivo à inovação, ao aprendizado mútuo e à cooperação entre instituições fazem parte do conceito de missão da referida associação (IAU, 2020).

A *Magna Charta Universitatum*, assinada em Bolonha em 1988 por reitores de diversas universidades européias, ressalta que o princípio fundamental das IES é promover a liberdade de investigação, de ensino e de formação. Portanto, salvaguardar este princípio é papel do poder público e das próprias universidades – aqui entendida a gestão desses institutos (*MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM*, 1988). Neste sentido, os estudos sobre gestão das instituições universitárias cumprem com o objetivo de aprimoramento das atividades realizadas para garantir que o princípio fundamental das IES possa ser preservado.

A formação da IAU estimulou a discussão da gestão universitária e o maior envolvimento dos dirigentes, docentes e colaboradores de IES de múltiplos países para estabelecer um círculo de estudos sobre formas de gerenciar organizações dinâmicas e complexas como as inseridas no segmento do ensino superior. Assim, diversos trabalhos científicos foram frutos dos encontros promovidos pela IAU, contribuindo para substanciar investigações sobre temáticas relacionadas à gestão universitária. A obra “*L’Administration des Universités*”, conhecida como o caderno nº 08 da IAU, publicada em 1967 é considerada um dos trabalhos pioneiros da literatura científica sobre administração universitária, destacando-se como obra importante originada das reuniões da IAU (SCHLICKMANN; MELO, 2011).

No Brasil, encontros que objetivavam discutir sobre o tema “gestão universitária” surgiram em 1967 na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) através da iniciativa de diretores e profissionais especialistas em administração universitária de todas as IES brasileiras (SCHLICKMANN; MELO, 2011). Estes encontros compuseram o Ciclo de Estudos sobre Administração Universitária, o qual originou o Seminário Internacional de Administração Universitária (SIAU), que por sua vez elaborou dois volumes de anais.

Impulsionados pelos eventos supracitados, diversos estudiosos e membros de universidades, no Brasil e no mundo, empenharam-se em realizar investigações científicas que pudessem contribuir com a melhoria da administração de IES. O gerenciamento dessas organizações precisa estar adaptado à estrutura organizacional, à cultura institucional, aos objetivos estabelecidos e, portanto, requer uma especialização da gestão para lidar com as especificidades desse tipo de organização. Assim, ao longo dos anos cresceu o interesse e a necessidade em discutir a gestão universitária, refletidos na realização de seminários, colóquios e elaboração de trabalhos e livros sobre o tema. Isto demonstra que entender as particularidades e a dinâmica desta gestão em específico é uma preocupação recorrente, contribuindo também para o estabelecimento de autocritica sobre os rumos da administração universitária.

O Quadro 1 reúne as principais organizações, os eventos e os autores que se destacaram na pesquisa científica sobre gestão universitária - durante o período compreendido entre os anos de 1950 e 2000 -, assim como dispõe os resultados oriundos de suas análises.

Quadro 1 - Linha do tempo sobre estudos da Administração Universitária (1950 - 2000)

Organização/Evento/Autor	Ano	Resultados
International Association of Universities (IAU) (França)	1950	Cadernos da IAU.
	1967	Caderno nº 08 da IAU.
Ciclo de Estudos sobre Administração Universitária (Brasil)	1967	Seminário Internacional de Administração Universitária (SIAU), culminando em dois volumes nos anais deste evento.
Seminário sobre Administração Universitária (México)	1973	Discussão deu origem a cinco volumes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Teoria sobre Administração Universitária e Administração Acadêmica 2. Financiamento da Universidade 3. Organização Departamental 4. Sistema Integrado de Planejamento e Controle 5. Administração da Planta Física
Nelson de Figueiredo Ribeiro (Brasil)	1977	Livro "Administração Acadêmica Universitária: a teoria, o método".

Seminário Internacional sobre Administração Universitária	1979	Apresentação de <i>papers</i> e discussão entre os participantes.
Centro Interuniversitário de Desenvolvimento e Organização dos Estados Americanos	1992	Livro “Administração Universitária na América Latina: uma perspectiva estratégica.”
Almeri Paulo Finger	1997	Livro “Gestão de Universidades: novas abordagens com seis artigos sobre gestão universitária”.
Victor Meyer Júnior e J. Patrick Murphy	2000	Livro “Dinossauro, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos”.
Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul (Brasil, Argentina e Uruguai)	2000	Apresentação de trabalho, realização de palestras, painéis e debates com colaboradores de diversas instituições de ensino superior do mundo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Schlickmann e Melo (2011).

As bases epistemológicas dos trabalhos presentes no Quadro 1 são distintas. Há autores que adotam a visão descritiva da administração universitária, buscando estudar suas características sem vincular os resultados obtidos à implantação obrigatória nas IES, como é o caso da orientação percebida no Caderno nº 08 da IAU. Em contrapartida, há trabalhos que possuem caráter prescritivo e normativo, considerando necessário que as universidades adotem os postulados desenvolvidos pelos autores para a implantação de sistemas gerenciais mais eficazes (SCHLICKMANN; MELO, 2011). Independente da epistemologia presente nas publicações é inegável as contribuições destes estudos para o desenvolvimento do segmento científico que disserta sobre administração universitária, possibilitando a ampliação da discussão sobre o tema na literatura acadêmica.

Ademais, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é um importante ator neste campo de estudo, realizando conferências para discutir sobre assuntos concernentes à educação superior dos seus países membros. Estas reuniões influenciam na construção de projetos de políticas educacionais do ensino superior das nações signatárias (UFPE, 2013).

Com relação à difusão dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* da área de Administração Universitária no país, é percebido que esta não é satisfatória. De acordo com dados disponíveis na Plataforma Sucupira da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), apenas a UFSC possui Mestrado Profissional em Administração Universitária (CAPES, 2020). Desta forma, em todo o país, um único curso de mestrado insere-se na área de concentração de Administração Universitária. Este dado indica o quanto ainda é incipiente o desenvolvimento da temática estudada em nível de pós-graduação *stricto sensu*. Em contrapartida, em nível *lato sensu* a gestão universitária vem sendo amplamente explorada, com abundância de trabalhos de especialização sobre a temática, além do fornecimento de cursos e MBAs em Gestão Universitária por instituições das iniciativas pública e privada.

2.1.2 Burocracia Profissional de Mintzberg

Para entender melhor uma universidade é importante compreender como ela se configura, isto é, como ela é levada a estruturar a si própria. Mintzberg (2011) usa as configurações a fim de desenhar uma estrutura organizacional e define a estrutura de uma organização como o modo pelo qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a coordenação é realizada entre essas tarefas. O autor classifica as universidades conforme a estrutura das configurações da burocracia profissional, que integra, na base operacional, pessoas altamente qualificadas, os docentes.

Nas organizações profissionais de Mintzberg (2011) prevalece a estrutura descentralizada, considerando que o poder é distribuído entre várias pessoas. Especificamente nessas circunstâncias, o poder de decisão se configura naquilo que o autor classifica como descentralização horizontal, isto é, há a passagem do controle dos processos de decisão para pessoas que não ocupam posição de chefia.

É sabido que a administração central (reitoria) das universidades públicas federais detém o controle de considerável parte dos recursos, e, além disso, estabelece as diretrizes, os rumos e o projeto organizacional, fixando as prioridades para a aplicação de recursos. Entretanto, apesar das universidades públicas serem geridas a partir do vértice de suas estruturas, concedendo aos níveis superiores da linha de autoridade considerável controle sobre o processo decisório, Mintzberg (2011) identifica que os docentes universitários atuam com considerável autonomia e relativa independência, com base no julgamento profissional no ensino e na pesquisa ou nas decisões administrativas tomadas por meio de estruturas colegiadas. Isso possibilita aos docentes não só controlar o seu próprio trabalho

operacional, como exercer o controle coletivo sobre as decisões que os afetam. É o caso, por exemplo, do processo seletivo para a contratação de novos docentes, das decisões sobre promoção e redistribuição dos seus colegas etc.

Por isso, de acordo com Presser, Araújo e Falcão Junior (2013), os chefes de departamento e os coordenadores de cursos têm de trabalhar de acordo com uma hierarquia paralela de comitês e de colegiados compostos por docentes. Além do mais, contam com grupos *ad hoc* para realizar trabalhos administrativos que surgem, como, por exemplo, revisar um projeto pedagógico de um curso. Portanto, nesse tipo de organização profissional, segundo os autores, a decisão final está nas mãos dos diversos profissionais e dos organismos de decisão de que são membros.

Diante do exposto, é possível afirmar que a Burocracia Profissional é a configuração estrutural adotada por organizações que possuem como característica principal um corpo de funcionários altamente capacitado, os quais, apesar de submetidos a uma estrutura burocrática, com padrões pré-determinados da execução das atividades, gozam de autonomia no desenvolvimento do seu trabalho técnico e especializado (MINTZBERG, 1999).

O Quadro 2 reúne as principais características de instituições que adotam a Burocracia Profissional como estrutura administrativa. O componente-chave desta estrutura é seu centro operacional especializado e socializado. Em IES, a força de trabalho é composta por docentes que são admitidos nestas organizações após um longo período de formação profissional, de socialização e de internalização de regras e condutas que um profissional deve assumir para o desempenho da docência.

Quadro 2 - Características da Burocracia Profissional

Elemento Organizacional	Características da Burocracia Profissional
Principal Mecanismo de Coordenação	Padronização de habilidades
Departamentalização	Funcional
Controle	Descentralizado
Poder decisório	Exercido por profissionais
Centro Operacional	Profissionais qualificados
Autoridade	Natureza profissional, o poder da <i>expertise</i>
Ambiente	Complexo e estável

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Mintzberg (1999, 2011).

Da qualificação profissional deriva o principal mecanismo de coordenação de Burocracias Profissionais: a padronização de habilidades (MINTZBERG, 2011). Esta significa prover o funcionário de conhecimentos e habilidades que são aplicados no trabalho e acontece, normalmente, fora da organização, pois exige conhecimentos adquiridos ao longo de décadas de formação acadêmica e profissional. Por sua vez, a autonomia dos docentes deriva da coordenação de suas atividades a partir do alinhamento profissional, onde todos sabem como devem agir e o que é esperado de suas funções. Portanto, o controle hierárquico é substituído pelo controle por pares.

Mintzberg (1999) evidencia a peculiaridade da departamentalização da Burocracia Profissional, a qual abriga departamentos funcionais e classificados por mercado. De acordo com Chiavenato (2003), a departamentalização do tipo funcional consiste na reunião de tarefas a partir das principais funções realizadas. A departamentalização em uma IES é funcional uma vez que reúne em determinado segmento profissionais que detêm conhecimentos e competências em uma mesma área científica.

O centro operacional de universidades é composto pelo seu corpo docente. Conforme já discutido, os professores universitários são trabalhadores altamente especializados que detêm competências adquiridas ao longo de um extenso período de desenvolvimento profissional, realizado antes do ingresso na instituição laboral.

Dado o elevado custo destes profissionais, surge a necessidade de estabelecer um corpo de apoio a fim de proporcionar as condições adequadas ao desenvolvimento laboral dos docentes. “O centro operacional é a parte mais importante da Burocracia Profissional. A outra parte que está completamente desenvolvida é o pessoal de apoio, mas tem, sobretudo, como missão a de servir o centro operacional” (MINTZBERG, 1999, p. 385). Nas universidades o corpo de apoio é composto por técnicos administrativos, de diversas formações acadêmicas e níveis de escolaridade, que se encarregam de operacionalizar sistemas e processos administrativos, realizar compras, licitações, planejamento, gestão contábil, auditoria, gestão de pessoas e demais atribuições administrativas que possibilitam o adequado funcionamento de uma IES.

O poder do centro operacional deriva não somente da sua autonomia oriunda da complexidade do seu trabalho, bem como do fato destes profissionais controlarem as decisões que os afetam. “O controle destas decisões exige o controle

da linha hierárquica da organização, o que os profissionais fazem assegurando que os seus membros sejam dos 'seus'" (MINTZBERG, 1999, p. 388). Destarte, as autoridades eleitas para liderarem os demais colaboradores e participarem das instâncias de decisão e de representação nas IES comumente são membros do corpo docente, os quais contam com uma base sólida de apoio para representarem os interesses da classe de professores.

Contudo, é válido destacar que a autoridade na Burocracia Profissional é fortemente influenciada pelo poder da *expertise*, do conhecimento especializado, restando minimizada a autoridade de natureza hierárquica, comum em muitas organizações (MINTZBERG, 2011). Portanto, na gestão universitária – regida pela Burocracia Profissional -, o status e o prestígio são obtidos mais facilmente pelo desempenho na área fim – a acadêmica – do que no exercício de funções gerenciais de baixo nível de autoridade na estrutura hierárquica, como os chefes de departamento e os coordenadores de curso, por exemplo.

Destaca-se que a atuação dos docentes nestas organizações não se restringe apenas ao ensino, pesquisa e extensão. É necessário que eles se dediquem a atividades administrativas, em menor ou maior grau, para cumprir às exigências e aos procedimentos institucionais.

Qualquer professor universitário tem obrigações administrativas e integra comitês de vários gêneros, o que lhe garante um certo controle sobre as decisões que afetam o seu trabalho. Além disso, os administradores a tempo inteiro, que não querem ser completamente desprovidos de poder nestas estruturas, têm de ser membros da profissão, de preferência eleitos pelos operacionais ou pelo menos têm de ser nomeados com o seu consentimento. Conseqüentemente, daí emerge uma estrutura mais democrática. Numa universidade, os chefes de departamento (muitas vezes eleitos), os deanos, os vice-presidentes e o presidente - todos eles necessariamente acadêmicos têm de trabalhar com uma hierarquia paralela de comitês compostos por professores que vão do comitê dos programas de um departamento ao poderoso senado universitário (MINTZBERG, 1999, p. 389).

O ambiente democrático citado por Mintzberg (1999, 2011) é fruto da estrutura administrativa pautada em órgãos colegiados, como também do posicionamento da classe operacional - a docente - em eleger dirigentes e membros de comitês que componham a carreira de magistério e, conseqüentemente, representem os interesses de sua classe.

A forma como o processo decisório é desenvolvido nas universidades valida a afirmação de que as Burocracias Profissionais são estruturas administrativas que

buscam o estabelecimento de gestões democráticas. O colegialismo garante a participação coletiva na tomada de decisão, o que representa o propósito de se estabelecer um processo decisório pautado em princípios democráticos e participativos.

Em nível departamental, o Pleno é o órgão colegiado responsável por tomar as decisões concernentes à sua jurisdição. Na UFPE o Pleno é composto da seguinte forma:

Art. 68. O Pleno do Departamento será composto pelos seus professores integrantes da carreira de magistério e por representantes do segmento estudantil, escolhidos dentre os alunos de graduação e pós-graduação, regularmente matriculados em cursos a ele vinculados, e por representantes dos servidores técnico-administrativos. § 1º O número de representantes do segmento estudantil e dos servidores técnico-administrativos observará o disposto no § 1º do art. 9º. § 2º Os representantes do corpo discente e técnico-administrativo serão escolhidos pelos seus pares e terão mandato de dois anos (UFPE, 2019b, p. 22).

Portanto, todos professores que integram um departamento possuem direito a voto. Em contrapartida, discentes e técnicos administrativos dispõem apenas de representação no processo decisório. O parágrafo primeiro do artigo nono citado acima dispõe que na composição “dos colegiados dos Campi, Centros Acadêmicos e suas unidades acadêmicas, os docentes ocuparão, no mínimo, setenta por cento dos assentos” (UFPE, 2019b, p. 4). Por conseguinte, a partir da composição de colegiados e plenos estabelecida por legislação própria, os docentes ocupam majoritariamente as cadeiras com direito a voto nos pleitos estabelecidos ao longo da estrutura administrativa universitária, o que exemplifica a força política e a autoridade da classe docente na UFPE.

Devido ao poder dos seus operacionais, as Burocracias Profissionais são por vezes designadas como organizações colegiais. De fato, alguns profissionais gostam de descrevê-las como pirâmides invertidas onde os profissionais se situam no topo e os administradores abaixo deles, para os servir - para garantir que as salas de operação sejam limpas e que as salas de aulas tenham amplas provisões de giz (MINTZBERG, 1999, p. 389).

Sendo assim, sob a perspectiva da classe docente, as Burocracias Profissionais se configuram como uma estrutura democrática, onde os indivíduos que compõem o centro operacional são dotados de poder no tocante a influenciar as decisões organizacionais que lhes atingem direta ou indiretamente. Na ótica dos administradores - responsáveis por desempenhar atividades-meio e não pertencentes à classe docente - vigora nas universidades uma oligarquia

profissional, onde o poder decisório se concentra no domínio do professorado (MINTZBERG, 1999).

Contudo, apesar da autonomia obtida pela classe dos profissionais, cabe ao gestor administrativo, professor ou técnico administrativo, desempenhar uma soma de funções que lhe concede poder direto e indireto na estrutura organizacional. Mintzberg (2011) as enumera: em primeiro lugar ele é responsável por resolver problemas que surjam na sua área de atuação e coordenar a elaboração de soluções a estes problemas; em segundo lugar os gestores desempenham papel representativo ao lidar com assuntos de ordem interna e externa à instituição.

O poder retido por gestores é, entretanto, concedido por seus representados em uma clara manifestação de força política dos profissionais da instituição. Destarte, a governabilidade do administrador profissional só é garantida a partir da percepção dos profissionais de que este é eficaz na tarefa de assegurar a observância dos seus interesses (MINTZBERG, 1999).

A relação de dependência entre gestor e gerido é observada em uma estrutura regida pela Burocracia Profissional, uma vez que cabe ao gestor garantir as condições adequadas para que o profissional execute suas atividades. Portanto, é necessário que o líder coordene a equipe administrativa a fim de que as atividades-meio sejam executadas de maneira efetiva. Desta maneira, o desempenho do gestor interfere diretamente no desempenho dos profissionais, construindo uma relação de dependência entre administração e magistério, atividades-meio e atividades-fim.

Ironicamente, o profissional torna-se dependente do administrador eficaz. O profissional enfrenta um dilema fundamental. Frequentemente abomina a administração e deseja apenas exercer sua profissão. Entretanto, essa liberdade é obtida apenas ao preço do esforço administrativo - levantar fundos, resolver conflitos, amenizar as demandas dos públicos externos. Isso o deixa com duas opções: executar o trabalho administrativo e ficar com menos tempo para praticar sua profissão ou transferir esse trabalho administrativo aos administradores, situação em que deve abrir mão de parte de seu poder de tomada de decisão. Em virtude de não desejar assumir funções administrativas, é provável que esse poder cedido aos administradores favoreça a um conjunto diferente de metas (MINTZBERG, 2011, p. 223).

O grande dilema do profissional relatado por Mintzberg traz à tona a reflexão sobre a gestão de competências em uma instituição. Tomamos como exemplo uma universidade. Em uma IES os profissionais são representados por docentes. Estes são detentores de poder inerentes aos profissionais em uma estrutura burocrática

profissional. É comum, nestas estruturas, que o professor exerça funções gerenciais, optando pelo caminho natural de redução de carga horária docente. Dessa forma, os professores-gestores necessitam dedicar-se mais às atividades que não possuem *know-how* do que às atividades onde possuem *expertise*. Por conseguinte, não é raro que estes professores sintam-se divididos entre a docência e a gestão. Tal dilema está permeado, conforme Mintzberg (1999), por elementos de poder e controle que precisam ser manejados à medida que a gerência é exercida por um profissional ou por um administrador.

Por fim, o ambiente em que as Burocracias Profissionais são estabelecidas é complexo e estável. A complexidade deriva da exigência de competências e conhecimentos imposta aos profissionais que compõem o centro operacional, a qual requer anos de formação para que estes estejam aptos a desempenharem as atividades de magistério. Por sua vez, a estabilidade ocorre mediante a completa definição e padronização dessas competências, estabelecendo com clareza o que é exigido dos profissionais (MINTZBERG, 2011). Destaca-se que a clareza mencionada diz respeito às competências acadêmicas exigidas. Em contraposição, as competências requeridas para desempenhar funções gerenciais e administrativas nestas instituições, de modo geral não são claras, sendo muitas vezes inexistentes.

2.1.3 O colegialismo, o gerencialismo e a responsabilidade social do gestor público

Tradicionalmente as instituições universitárias públicas são geridas por meio do colegialismo, sendo este uma característica marcante na administração universitária. O colegialismo se baseia nos alicerces da autonomia universitária, do profissionalismo coletivo e da liberdade acadêmica individual (ADRIANO; RAMOS, 2015).

Estes alicerces determinam a forma como as tarefas são exercidas dentro da instituição, influenciando, sobretudo, no desenvolvimento da liderança, do processo decisório e das relações hierárquicas entre os colaboradores. O profissionalismo coletivo diz respeito ao fato de que a classe operacional das universidades caracteriza-se por um conjunto de indivíduos altamente capacitados e especializados. A liberdade acadêmica individual, por sua vez, deriva do profissionalismo coletivo, uma vez que diante do nível de capacitação dos docentes é concedida liberdade para desempenharem suas funções. Quanto maior o nível de capacitação dos trabalhadores, menor é a necessidade de controle das atividades

desempenhadas por estes, uma vez que é presumido que estes profissionais possuem domínio de suas atribuições. Por fim, a autonomia universitária possui relação com o poder político destas instituições em definir suas diretrizes e formas de gestão, suas estruturas administrativa e acadêmica, seus processos decisórios etc.

Contudo, o grande destaque do colegialismo é, sem dúvida, o seu processo decisório construído a partir da coletividade. No tocante à atividade de tomada de decisão em uma universidade pública, Presser, Araújo e Falcão Júnior (2013) evidenciam que os chefes de departamento recebem influência de uma hierarquia paralela, baseada no funcionamento de colegiados, compostos majoritariamente por docentes, que interferem diretamente no exercício da função de chefia. De acordo com Mintzberg (1999, 2011) o processo decisório descentralizado é típico das organizações profissionais. Nestes processos deliberativos, as decisões são definidas coletivamente por um grupo de especialistas que gozam de ampla autonomia, cabendo ao chefe, muitas vezes, apenas executá-las.

Chauí (1999) relembra que uma das bandeiras levantadas por integrantes das universidades públicas durante a Ditadura Militar estabelecida no Brasil era de que as decisões concernentes a estas instituições fossem tomadas por seus órgãos colegiados, garantindo assim autonomia institucional e processo decisório construído com base na democracia. Portanto, a decisão coletiva pautada em princípios democráticos é fruto de luta política e está enraizada formalmente e culturalmente nas IES públicas, configurando-se como um elemento indiscutível na forma de gerir destas universidades. Ferreira e Prando (2016, p. 7) destacam que em universidades existe uma “tipologia tripartite enfatizando a burocracia profissional, a colegialidade e a decisão política”.

Dessa forma, uma particularidade do processo decisório destas instituições é que as decisões não são escolhidas em virtude da posição hierárquica, mas sim discutidas e determinadas coletivamente entre os membros das estruturas colegiadas existentes nas IES. Por conseguinte, as interações sociais existentes nas universidades influenciam o exercício da liderança e da gestão com maior força do que as competências legais atribuídas a um líder (BLASCHKE; FROST; HATTKER, 2014). Assim, em uma universidade pública, a autoridade inerente ao cargo, estabelecida a partir da estrutura hierárquica, é atenuada pela força do colegialismo e da deliberação coletiva. De acordo com Ribeiro (2014, p. 2), “o gestor da

universidade não é pessoa competente, no sentido jurídico do termo, para tomar decisões tal como lhe convém, sem permitir a participação de seus pares”.

Em contrapartida, apesar da importância indiscutível de um processo decisório democrático, Trigueiro (2008) afirma que a forma como a estrutura hierárquica das universidades públicas está estabelecida torna complexo o processo de tomada de decisão, uma vez que são diversos os órgãos colegiais e os conselhos universitários que precisam juntos, cada um em sua determinada instância, deliberarem sobre assuntos específicos. Para o autor, existe:

um número acentuado de hierarquias, muitas delas se superpondo, atinentes à titulação, à visibilidade e prestígio no campo científico - entre os pares docentes/cientistas -, ao tempo de casa, aos cargos formais e a demais posições honoríficas; todos esses níveis hierárquicos tornam extremamente complexos os processos decisórios e comunicativos nessas instituições (TRIGUEIRO, 2008, p. 15).

Em adição, o autor reflete sobre a influência dos conselhos superiores no processo decisório de IES públicas e os jogos de poder e conflitos que permeiam a deliberação.

Para estas, quase nenhuma decisão, mesmo aquelas que não são tão importantes e que poderiam ser deixadas nas instâncias locais e nos níveis hierárquicos inferiores, deixa de passar pelos conselhos máximos, e, mais do que isso, estando sujeitas a resultados os mais diversos, considerando a grande complexidade de interesses, na maior parte das vezes não alinhados e mesmo conflitantes. Nessa complexa teia de relações e interesses, não é raro, nas IES públicas, posições e expectativas de decisão do reitor serem rejeitadas por interesses de grupos contrários a sua orientação, o que tende a intensificar as negociações e alianças entre os vários membros dos conselhos superiores da instituição (TRIGUEIRO, 2008, p. 16).

Com base no exposto, é nítida a importância e a forte presença do colegialismo na gestão das instituições públicas de ensino superior. Contudo, é sabido que práticas gerencialistas, oriundas da administração exercida em empresas de mercado, estão sendo incorporadas no dia a dia dessas organizações a partir de um projeto político que estimula a adoção do gerencialismo em organizações públicas. O gerencialismo, também conhecido como managerialismo, significa “o sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada” (CHANLAT, 2002, p. 2).

Este movimento de incorporação de práticas administrativas importadas da iniciativa privada deriva das mudanças mercadológicas e institucionais, sobretudo nos campos da pesquisa científica e do ensino superior. O objetivo principal é a

adequação das estruturas internas às exigências do ambiente externo (FLOYD; DIMMOCK, 2011).

Nunes (2020, p. 29) cita o exemplo das universidades alemãs que a partir das mudanças estabelecidas pela Nova Administração Pública, passaram a ser avaliadas a partir dos modelos de governança oriundos da iniciativa privada. Assim, o financiamento das atividades do ensino superior alemão foi condicionado à implantação de meios de controle e coordenação oriundos da lógica do mercado somados “à massificação, à internacionalização e ao fortalecimento da diferenciação institucional”.

No Brasil, a Nova Administração Pública foi estabelecida em 1995 através do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), encabeçado pelo Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado à época, Luiz Carlos Bresser Pereira. O Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, em sua carta de apresentação presente no referido plano, destacou os objetivos almejados com a adoção da reforma gerencial:

Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica (CARDOSO, 1995, p. 6).

Assim, o PDRAE objetivava sanar as deficiências na Administração Pública oriundas das disfunções do modelo burocrático weberiano e dos vestígios do patrimonialismo, estabelecendo uma “nova administração pública”, que enfatizava a gestão de resultados e a adoção de princípios da iniciativa privada. O presidente complementa:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da máquina estatal tem sido adotada com êxito

em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento (CARDOSO, 1995, p. 7).

Por conseguinte, na segunda metade da década de 90, o aparelho do Estado sofreu brusca mudança em suas estruturas estabelecendo o gerencialismo como a forma de administração a ser instaurada em seus órgãos. Para tanto, as estratégias delineadas foram:

(i) a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (ii) a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (iii) o controle ou cobrança à posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. (BRASIL, 1995, p. 16)

O gerencialismo preconiza a atuação individual em detrimento ao esforço coletivo, promovendo princípios de competição e gestão individualizada nas instituições que antes eram caracterizadas como coletivistas. Nesta nova configuração, o resultado origina-se do esforço e do mérito individual, estando as universidades regidas por forças do mercado e do empreendedorismo (ADRIANO; RAMOS, 2015).

Princípios norteadores da iniciativa privada como eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência no atendimento a clientes e foco nos resultados adentram no dia a dia das atividades administrativas das IES, públicas e privadas. A mudança implica na remodelagem da gestão e da liderança desenvolvidas nestas organizações para adequarem-se às novas circunstâncias. Esta forma de gestão fortalece a hierarquização no funcionamento universitário e atenua o poder do colegialismo neste ambiente, assemelhando-se à dinâmica administrativa de instituições voltadas para o mercado (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018).

Chauí (1999) se posiciona de forma contrária à adoção de práticas gerencialistas nas IES. Para a autora, a partir desta mudança organizacional as universidades perdem a autonomia, uma vez que as decisões e as normas voltam-se para aspectos mercadológicos e objetivos, como geração de receitas e alcance de metas estabelecidas. Ademais, há uma espécie de esquecimento do propósito maior da universidade, que é a construção do conhecimento, a difusão da ciência, a formação de profissionais. Nas palavras da autora:

Ao ser transformada numa organização administrada, a universidade pública perde a ideia e a prática da autonomia, pois esta, agora, se reduz à gestão de receitas e despesas, de acordo com o contrato de gestão pelo qual o Estado estabelece metas e indicadores de desempenho, que determinam a renovação ou a não renovação do contrato. A autonomia significa, portanto, gerenciamento empresarial da instituição [...] (CHAUI, 1999, p. 5).

Sobre o câmbio de princípios administrativos norteadores das IES, Ésther e Melo (2008, p. 14) ressaltam que as universidades estão passando por um processo de transição que “antepõe os ideais históricos da universidade” voltados para a busca do conhecimento e a liberdade de pensamento a partir da pesquisa, do ensino e da extensão “aos ideais econômicos de produtividade, eficiência e resultados”. Para Chanlat (2002), em longo prazo, princípios que regem os serviços públicos como a imparcialidade, o tratamento isonômico dos cidadãos e o bem comum podem ser substituídos em detrimento de práticas administrativas mercantis.

Por sua vez, Meyer Jr. (2014, p. 21) ressalta que a crescente adoção de práticas empresariais em IES deve ser repensada, uma vez que estes modelos gerencialistas “não só descaracterizam a natureza educacional das organizações acadêmicas como são inócuos em termos de benefícios e resultados”. Desta forma, na prática, os benefícios asseverados pela adoção do gerencialismo em IES públicas não são observados ou demonstram-se pífios. Ainda consoante o autor, as práticas administrativas são essenciais para a construção de uma teoria da administração universitária voltada às especificidades das IES. Por consequência, a administração das universidades seria guiada por uma teoria construída especialmente para a natureza e o contexto destas instituições, o que libertaria os administradores universitários da necessidade de incorporar práticas gerencialistas, as quais, ao contrário do que se propõem, não produzem resultados eficazes na gestão universitária.

Em estudo aplicado em uma IES particular, Meyer Jr. e Meyer (2011) concluíram que:

“managerialism” tem sido relevante para promover maior eficiência operacional e para aumentar os resultados financeiros, de curto prazo, em especial nas atividades administrativas de atividades não acadêmicas. Contudo o desempenho da organização, como instituição educacional, é medido por várias qualitativas que escapam o conteúdo das abordagens gerenciais empresariais voltadas para sistemas racionais, mecanicistas e justapostos (MEYER JR.; MEYER, 2011, p. 13).

Dito isto, resta claro que a adoção de práticas administrativas da iniciativa privada não é condição *sine qua non* para obter bons resultados em instituições de natureza totalmente distintas destas, como é o caso das instituições públicas universitárias. Ribeiro (2017, p. 364) esclarece que “querer impor à universidade pública os novos paradigmas organizacionais significa retirar-lhe o princípio de autonomia institucional e o caráter social de sua produção cultural”. A autora destaca que a função econômica não pode sobrepor as funções sociais, culturais e simbólicas das IES.

Meyer Jr. e Meyer (2011) corroboram o pensamento de Ribeiro e afirmam que as IES são complexas demais para serem administradas por ferramentas racionais, principalmente devido à dificuldade de medir o desempenho das universidades. Esta dificuldade decorre do elevado número de variáveis tangíveis e intangíveis que constituem óbice para a medição de resultados que estas instituições entregam à sociedade. Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016) assinalam que devido à diferenciação e à complexidade das IES, é inviável a defesa da adoção das mesmas normas e práticas gerenciais tradicionais de empresas privadas.

Para Chauí (1999), a gestão universitária não pode ser desempenhada de forma mecânica tal qual uma organização padrão. A universidade não se encaixa e tampouco pode ser moldada para caber nos parâmetros dos princípios gerenciais mercadológicos, uma vez que suas atividades voltam-se inteiramente para a formação intelectual e a produção do conhecimento.

Regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos. Definida e estruturada por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, está pulverizada em micro organizações que ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho intelectual [...]. Virada para seu próprio umbigo, mas sem saber onde este se encontra, a universidade operacional opera e por isso mesmo não age. Não surpreende, então, que esse operar co-opere para a sua contínua desmoralização pública e degradação interna (CHAUI, 1999, p. 7).

Ainda sobre a necessidade de reestruturação da gestão universitária em busca de melhor retorno à sociedade, Ribeiro (2017, p. 358) demonstra posição contrária ao enquadramento de padrões universitários aos paradigmas da gestão empresarial. A autora opina:

Há a necessidade de buscarmos novas formas de gestão para esta instituição, com estruturas mais flexíveis, processos decisórios mais ágeis,

menos burocracia e liderança mais efetiva. Entretanto, a universidade, em especial a pública, não precisa se servir do expediente da organização, cujos padrões estruturais, tanto dos professores quanto dos comportamentos, se enquadram nos modelos e paradigmas da gestão empresarial.

Diante do exposto, é percebido que há controvérsia sobre a aplicabilidade do managerialismo em IES. Os seus defensores, influenciados pelo discurso de derrocada de práticas patrimonialistas e de superação das disfunções da burocracia weberiana, argumentam que ele impulsiona a modernização da gestão universitária, sendo essencial para a redução de custos e maximização da eficiência administrativa. Os seus opositores, por sua vez, defendem que as práticas gerenciais importadas da iniciativa privada são inadequadas aos interesses e peculiaridades das instituições universitárias, principalmente das estatais. Sobre o tema, Meyer Jr. e Meyer (2011, p. 2) comentam:

Alguns defendem sua necessidade como forma de reduzir custos, atender às expectativas e necessidades dos alunos e aumentar a produtividade acadêmica dos professores e garantir a sustentabilidade financeira da organização. Outros a criticam por acreditar que a busca por eficiência e a importação de modelos corporativos, por si só, não contribuem, efetivamente, para a melhoria da qualidade da educação. Argumentam seus defensores que as instituições de educação superior são organizações complexas e com características especiais que limitam ou mesmo impedem a aplicabilidade de práticas gerenciais oriundas das empresas, contribuindo para sua ineficácia neste contexto.

Portanto, resta claro que para a solução deste impasse é imprescindível a utilização de modelos administrativos que se adequem às características de uma organização universitária. Sem isso, gastarão “recursos escassos e preciosos sem o esperado resultado, gerando frustrações e desapontamentos entre seus *stakeholders*²” (MEYER JR; MEYER, 2011, p. 13). Para tanto, é preciso aprofundar os estudos em administração universitária intencionando melhor compreender quais as especificidades inerentes a este tipo de gestão e quais práticas melhor se adaptam às necessidades das IES.

Além disso, importa destacar que toda política pública possui um pano de fundo - uma ideologia - que precisa ser analisada criticamente para entender qual o verdadeiro anseio a partir de propostas de mudanças. O gerencialismo é

² *Stakeholder* é um termo utilizado no estudo da Administração que significa as partes interessadas que se relacionam direta ou indiretamente com a instituição em estudo. Exemplos de *stakeholders* para uma universidade pública: estudantes, docentes, técnicos-administrativos, agentes políticos, outros órgãos da administração pública, comunidade circunvizinha da universidade, Ministério da Educação, prestadores de serviços, fornecedores, universidades particulares e tantos outros indivíduos ou órgãos que influenciam e são influenciados por instituições de ensino superior.

apresentado por seus idealizadores como uma simples forma de gestão, um modelo que pode e deve ser aplicado em instituições públicas independente da natureza destas organizações. Contudo, não é isto que é percebido na prática. Autores como Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016), Chauí (1999), Meyer Jr. e Meyer (2011), Ribeiro (2017) já evidenciaram o contrário em suas pesquisas, argumentando que IES, em especial as públicas, não se adaptam aos instrumentos de gestão baseada em princípios mercadológicos.

O gerencialismo carrega consigo um projeto político por trás das práticas administrativas que ele estimula. Souza (2006), em revisão literária sobre políticas públicas, observou que apesar de diferirem em relação às abordagens, as definições de políticas públicas reproduzem o conceito de que ideologias, interesses, indivíduos e instituições influenciam, em menor ou maior grau, na elaboração de políticas públicas.

Por conseguinte, a ideologia de mercado, de competição e de busca por eficiência a qualquer custo proposto pelo gerencialismo não se coaduna com a missão, os valores e os propósitos de uma instituição universitária. Consoante Paula (2005, p. 41), o projeto político da Administração Pública Gerencial “ênfatisa a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista”, destacando as dimensões “econômico-financeira” e “institucional-administrativa”, concentrando o poder decisório nos núcleos estratégicos, e dificultando a participação popular.

Dessa forma, “como tem revelado a experiência, não são os modelos da burocracia estatal e tampouco as abordagens e modelos importados das empresas as melhores e principais referências para os administradores acadêmicos” (MEYER JR., 2014, p. 15). É nesta lacuna que estudos sobre gestão universitária se debruçam em busca de “descobrir” uma forma de gestão ideal para IES. Contudo, não há dúvidas de que a gestão democrática e participativa, tão bem estabelecida no colegialismo, deve ser preservada na gestão universitária.

Por conseguinte, apesar de ainda não ter sido estabelecido um modelo de gestão específico para IES, é mister observar a importância da adoção de uma gestão pautada na responsabilidade social dos agentes públicos como alternativa para promover uma boa administração universitária, superando a discussão dicotômica entre o colegialismo e o gerencialismo.

Neste início de terceiro milênio que se abre diante de um grande número de incertezas ambientais e sociais, não é inútil insistir sobre a importância do bem comum e do interesse geral, sobre as instituições que lhes são associadas, os organismos públicos e o pessoal encarregado deles, os empregados dos serviços públicos (CHANLAT, 2002, p. 7).

A afirmação de Chanlat (2002), apesar de estabelecida há quase 20 anos, é perfeitamente aplicável nos dias atuais. O contexto contemporâneo é delicado para o serviço público, em especial para as universidades. Os cortes orçamentários, as rígidas medidas de restrição fiscal, os desafios promovidos pela pandemia do coronavírus exigem uma gestão que esteja voltada para assegurar o interesse comum da sociedade.

Para tanto, emerge de forma sólida o discurso que defende a necessidade em estabelecer uma gestão pública pautada na responsabilidade social. Esta exige que os servidores guiem suas ações a partir dos princípios que norteiam o aparato da administração pública: legalidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade etc. Além disso, o princípio da transparência e a *accountability* devem subsidiar as ações dos administradores universitários. Enquanto o gerencialismo baseia suas ações em um projeto político que vai além das práticas administrativas, a gestão baseada na responsabilidade social dos servidores públicos assume uma posição ética na administração, estimulando a participação popular e o controle societal.

Por *accountability* entende-se “a responsabilização permanente dos gestores públicos em razão dos atos praticados em decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade” (ROCHA, 2008, p. 3).

A maior exigência ao nível da transparência dos processos de gestão e a conjuntura econômica levaram a que as relações existentes entre o Estado e as instituições públicas se alterassem, designadamente, pela maior exigência no que se refere à gestão dos recursos públicos, incluindo mais responsabilização e mais transparência na utilização dos referidos recursos e no retorno conseguido com a sua utilização (*accountability*) (GONÇALVES; SANTOS; FERREIRA, 2016, p. 3).

Portanto, é coerente observar a necessidade de impor mudanças na gestão de IFES a partir do direcionamento da atuação dos administradores às práticas de responsabilidade social, onde os atos e os procedimentos de sua gestão ocorram em busca do bem comum e das necessidades expostas pela sociedade. A transparência desses atos e a avaliação de desempenho dos gestores representam instrumentos de controle eficazes, exigindo dos líderes universitários uma

administração pautada em princípios administrativos, éticos e de competência profissional.

Fernandes (2016) evidencia o surgimento do conceito do “Gestor Público Cidadão”, o qual deve:

ser reconhecido antes de tudo como um verdadeiro cidadão dentro de sua organização, capaz de promover a cooperação e colaboração entre os sujeitos para que com esses gestos voluntários de ajuda mútua seja possível empreender um novo serviço público para si, para seus pares e para a sociedade (FERNANDES, 2016, p. 10).

A partir da discussão promovida, constata-se que a gestão universitária ainda encontra-se em fase de modelagem. Apesar disso, o discurso de que a responsabilidade social do gestor é imprescindível para o alcance de resultados sólidos e pautados no interesse comum dos cidadãos se fortalece cada vez mais. Para Adriano e Ramos (2015) a liderança se configura como elemento essencial para encontrar diretrizes que guiem os gestores no comando das instituições de ensino superior.

Diante disso, a liderança universitária será analisada na próxima seção para que alcancemos a compreensão sobre a atuação dos líderes na gestão das IES.

2.2 Gerência Universitária

O estudo sobre liderança e o papel da gestão de competências na capacitação do líder inicia esta seção. Exercer funções de direção, chefia e assessoramento implica liderar pessoas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O intuito de discutir sobre gestão de competências é o de proporcionar ao leitor o entendimento dos requisitos que devem ser estabelecidos na escolha de um servidor para desempenhar determinada função. A partir deste estudo depreende-se que os servidores selecionados para postos gerenciais devem possuir conhecimentos, habilidades e atitudes específicas. Por conseguinte, desenvolver uma gestão baseada em competências significa entender quais as necessidades requeridas por determinada função e preparar os colaboradores – através de cursos e treinamentos – para desempenhá-la.

Por fim, há a descrição da atuação ambivalente do professor universitário, o qual necessita, ao longo de sua carreira, desempenhar a docência e a gestão de forma concomitante nas IES. Em específico, enfatizamos a atuação destes profissionais na chefia departamental, foco do nosso estudo.

2.2.1 O papel da gestão de competências na formação do líder universitário

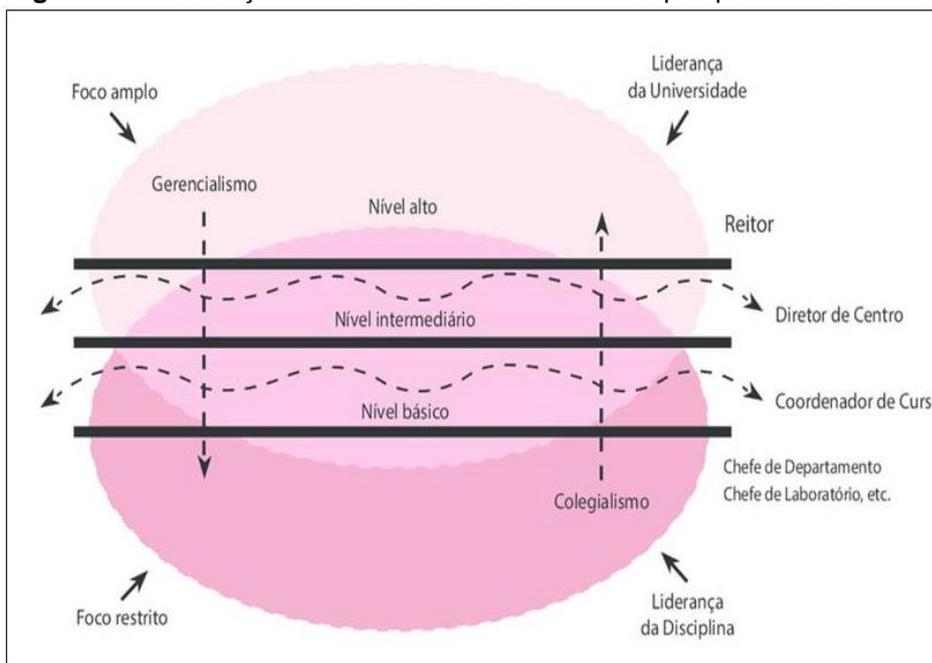
A arte de liderar é dotada de complexidade em virtude das características identitárias das equipes de trabalho. Estas são compostas por indivíduos que carregam consigo experiências distintas e características pessoais também múltiplas. Assim, não é possível elaborar um manual com regras pré-estabelecidas para o exercício da liderança. Essa não pode ser desempenhada mecanicamente, uma vez que cada grupo de trabalho é único e cada situação requer habilidades específicas dos líderes. Portanto, “para que uma pessoa esteja apta a cargos que exigirão dela uma postura de líder, é preciso que possua perfis de competência que permitam o desempenho de suas funções com presteza, resolução e qualidade” (FLECK; PEREIRA, 2011, p. 286).

Assim, o papel do líder configura-se na coordenação e na motivação dos seus colaboradores em busca de alcançar objetivos impostos pela alta administração, assim como aqueles que foram construídos coletivamente através da administração colegiada. Portanto, a existência de bons líderes em uma organização é instrumento essencial para o seu sucesso. Uma instituição que é órfã de bons líderes pode amargar resultados pífios derivados da falta de comando.

Ao não dispor de um líder estratégico, a organização fica à mercê de reações pontuais derivadas de fatos abruptos. Isto a impulsiona a adotar um estilo empirista que, no mundo do management, recorrentemente resulta em catástrofes administrativas (GUIMARÃES, 2013, p. 38).

A liderança universitária depende não somente das características do líder, mas também das especificidades da forma de gestão implantada na organização. A Figura 1 ilustra a coexistência das características do gerencialismo e do colegialismo na gestão universitária. Estas estão presentes em maior ou menor grau a depender do nível hierárquico administrativo, influenciando a atuação dos chefes universitários. Contudo, através da discussão realizada neste trabalho, é do conhecimento do leitor que o colegialismo é uma forma de gestão muito arraigada em IES e encontra-se fortemente presente em todas as instâncias administrativas.

Figura 1 - A liderança universitária em suas diferentes perspectivas de análise



Fonte: Bolden, Petrov e Gosling (2008apud ADRIANO; RAMOS, 2015).

Apesar dos autores Adriano e Ramos (2015) retratarem o crescimento de uma gestão colegiada à medida que se escala a estrutura hierárquica organizacional, é possível afirmar que ela alcança lugar de destaque também nos níveis básico e intermediário de liderança. Em um departamento, por exemplo, as decisões, em sua maioria, são colegiadas, decididas pelos votos dos membros do Pleno. Assim, destaca-se a existência de uma autonomia relativa dos líderes universitários, os quais enfrentam redução do seu poder de comando e de autoridade devido à forma de gestão estabelecida nas universidades.

Por conseguinte, ao conceder grande autonomia aos funcionários operacionais - os “profissionais” mencionados por Mintzberg (1999, 2011) - há o condicionamento da atuação dos líderes às decisões estabelecidas em conjunto com os integrantes da classe de trabalhadores. Então, é possível definir que a liderança presente em IES públicas no Brasil é uma liderança limitada, onde o poder do líder - seja oriundo da sua posição formal na estrutura hierárquica, seja derivado do seu prestígio e do seu carisma - é restringido pela autonomia e pelo poder mantido por seus pares.

Relevante estudo sobre liderança, gestão e governança foi realizado por Blaschke, Frost e Hattke (2014) em uma universidade alemã. Os autores fizeram associação dos resultados organizacionais aos graus de autonomia impostos pela

forma como a liderança era executada. A partir desta investigação, eles atestaram que a alocação de recursos em departamentos na universidade estudada era ineficiente devido às redundâncias presenciadas em suas estruturas e em seus processos administrativos. Afirmaram ainda que as atividades-fim de uma universidade são prejudicadas pelo alto grau de autonomia dos departamentos.

A atividade de liderança universitária é bastante complexa, uma vez que o líder é responsável por fazer as engrenagens das IES funcionarem, apesar da forte influência de diversos elementos internos e externos, políticos e culturais, econômicos e fiscais que tornam essa atividade um desafio.

A partir de estudo de caso realizado em IES pública, Ferreira e Prando (2016) observaram que as universidades apresentam duas realidades. A primeira consiste na classificação de atividades acadêmicas como sistemas abertos, flexíveis e que mantêm ampla comunicação entre as variáveis externas e internas da instituição. A outra realidade é representada por uma cultura extremamente burocrática instituída na realização de atividades-meio. O exagero burocrático culmina em disfunções, tais como o excesso de papelório e a ineficiência administrativa. Diante dos resultados da pesquisa é possível atrelar os entraves da atividade administrativa a um esvaziamento da competência gerencial, onde é papel do líder criar mecanismos e rotinas de trabalho que atuem de forma fluida e sem entraves, respeitando as duas realidades existentes nas instituições.

Ademais, a dificuldade de liderar IES é majorada devido à questão estrutural das universidades públicas. A falta de recursos financeiros e a estrutura arcaica e vinculada às disfunções burocráticas muitas vezes são utilizadas como pretextos para o não alcance de resultados incumbidos à gerência. Assim, algumas vezes, os gestores deixam transformações organizacionais “relegadas a plano secundário, sob o pretexto de estrutura deficitária nas instituições que dirigem, encobrando, assim, a indisfarçável ineficiência, sendo este forte empecilho para o processo de inovação gerencial” (GUIMARÃES, 2013, p. 37).

Outro fator que pode ser elemento de disfunção gerencial deriva da vinculação ao princípio da legalidade disposto no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (ARAS; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). A partir deste princípio depreende-se que a administração pública precisa agir dentro dos limites estabelecidos por lei (BRASIL, 1988), não permitindo que gestores executem ações que não estejam expressamente autorizadas em documento

legislativo. Assim, alguns gestores públicos utilizam-se do fato de precisarem cumprir e se ater ao que está na lei como forma de justificar o mínimo esforço necessário. Por conseguinte,

O pecado do gestor evidencia-se mais pela omissão do que pelo cometimento de naturais atos falhos e isto o empurra para a vala comum dos maus dirigentes, provavelmente em razão dos dispositivos legais que permitem apenas a execução do que é legalmente permitido. (GUIMARÃES, 2013, p. 37).

Desta forma, com vistas a otimizar o desempenho dos gestores, incutir a profissionalização nas IES e dotá-las de bons líderes, utiliza-se a ferramenta da gestão de competências. Esta surge com o objetivo de reduzir a lacuna existente entre as competências exigidas do cargo e as competências adquiridas pelos ocupantes deste cargo.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), estabelecido a partir do Decreto Federal nº 9.991, lança diretrizes para suprir a gestão de pessoas de órgãos públicos de servidores dotados de competências para desempenhar as atividades inerentes aos seus cargos. De acordo com o documento, o PDP deve ser elaborado a partir do diagnóstico de competências necessárias para cada cargo ou função (BRASIL, 2019).

Meyer Jr. e Meyer (2011) resumem a gestão de competências em instituições universitárias e o desempenho do professor-gestor nas funções de liderança.

Tradicionalmente as IES têm sido gerenciadas por profissionais não preparados para gerenciar organizações peculiares e de nível de complexidade único. Esta dicotomia já era descrita por Simon (1967) quando afirmava que as instituições de educação superior são voltadas para a formação de profissionais, mas são administradas por amadores. Isto pode ser atribuído ao fato dos seus gestores serem, em sua esmagadora maioria, acadêmicos, sem maior preparação para o desempenho de cargos gerenciais. Este perfil de ocupantes de cargos gerenciais costuma tomar decisões muito mais com base nos sentimentos, percepção, feeling ou curta experiência do que em qualquer preparação prévia (MEYER JR.; MEYER, 2011, p. 3).

O principal foco das pesquisas nacionais sobre gestão de competências é “a identificação de quais habilidades os gerentes competentes possuem, as quais, aliadas às atitudes dentro da organização e à experiência vivida, corporificam a mensagem pelo exemplo” (FLECK; PEREIRA, 2011, p. 287). Para estes autores a competência de um bom gerente é constituída por suas habilidades, atitudes e experiências. O governo federal, por sua vez, entende que o diagnóstico de

competências é obtido a partir da “identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (BRASIL, 2019, p.1), evidenciando a composição tríplice da competência. Sendo assim:

Gerentes competentes utilizam seu conhecimento prévio: o saber – aliado ao ambiente no qual está inserido - a organização – por meio de habilidades que envolvem o saber-fazer e que irão gerar a possibilidade de desenvolvimento de um bom trabalho – e de uma imagem diante dos funcionários e da organização, de acordo com suas atitudes (FLECK; PEREIRA, 2011, p. 288).

Portanto, para que um gestor desempenhe suas atividades a contento é imprescindível a aliança entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que constituem os três pilares de um profissional competente. Estes requisitos foram listados por Parry (1996) em sua teoria de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (C.H.A). Consoante o autor, a competência significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, os quais influenciam diretamente na realização de um grupo de tarefas que compõem o trabalho de alguém. A competência, portanto, interfere no desempenho profissional, e este desempenho pode ser medido através de parâmetros de avaliação objetivos e bem aceitos.

Parry (1996) evidencia que o desempenho de um indivíduo pode ser majorado através de treinamento e desenvolvimento, ou seja, a competência profissional é um atributo adquirido por meio de cursos e de treinamento, não sendo, portanto, uma característica inata ao indivíduo. Os profissionais podem adquirir competência para o desempenho de atividades específicas desde que recebam estímulos adequados através de políticas organizacionais.

Destrinchando a teoria C.H.A., tem-se que o conhecimento constitui a informação acumulada pelo indivíduo a respeito de determinado tema. É a sabedoria que advém de cursos formais (graduação, pós-graduações, cursos profissionalizantes, programas de extensão). Habilidade é o “saber fazer”. É o conhecimento aplicado à prática, é a destreza com que um colaborador realiza uma atividade, é a aptidão de um profissional. Por fim, a atitude relaciona-se à ação, é o “querer fazer”. Todos os três elementos estão intrinsecamente relacionados, uma vez que eles são complementares na constituição da competência profissional. Conhecimento sem habilidade ou atitude gera um desempenho insatisfatório, assim como habilidade sem conhecimento ou atitude e atitude sem conhecimento ou habilidade. Assim, esta é uma tríade indissociável.

Contudo, Reatto e Brunstein (2018) evidenciam o desafio que se constitui a definição das competências gerenciais para no âmbito das IES em virtude da reinterpretação do que seriam competências para estas instituições e quais competências são importantes para elas. Além disso, a complexidade política, cultural e social dos ambientes interno e externo das universidades torna difícil o mapeamento de competências para cargos e funções gerenciais da estrutura universitária.

Conforme já discutido, o pressuposto básico da gestão de competências é alocar corretamente os colaboradores de uma organização a partir de suas aptidões e conhecimentos acumulados. Assim, carece de sentido, por exemplo, indicar um veterinário para dar aulas de história medieval ou um professor de letras para ministrar uma palestra sobre física quântica. A inexistência de sentido dos exemplos citados deriva da ausência de competências destes profissionais em atuar em áreas totalmente diversas de suas formações. Em adição, provavelmente eles também não receberam treinamentos para desempenhar as supracitadas tarefas. Assim, sem treinamento ou conhecimento específico, caso um professor de letras fosse designado para ministrar uma palestra sobre física quântica, o seu desempenho seria inadequado ou abaixo do esperado. Situação idêntica ocorre na gestão de pessoas. Indicar um trabalhador despreparado para funções de gerência não deveria ser o direcionamento de uma instituição.

Entretanto, percebe-se em IFES que docentes, de diversas áreas de conhecimento, assumem funções gerenciais (alta, intermediária e operacional) como parte de seu processo de desenvolvimento na carreira dentro da instituição. Desempenhar cargos de gestão, muitas vezes, gera boas pontuações em baremas de progressão na carreira.

Na UFPE, a avaliação de desempenho docente considera cinco grupos de análise: atividades de ensino, de pesquisa, de extensão, formação e capacitação acadêmica, e gestão (UFPE, 2014). No barema de avaliação de desempenho na carreira de professor de magistério superior do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da UFPE (Quadro 3), por exemplo, a pontuação para o desempenho de atividades de gestão pode alcançar 7 pontos na avaliação, enquanto atividades de ensino atingem no máximo 5 pontos. Assim, as motivações para assumir posições de gestão podem perpassar motivos de progressão funcional.

Quadro 3 - Grupos de avaliação para progressão na carreira de magistério superior

Docente:	Nota
GRUPO 1 – Atividades: ENSINO – 5,0	
GRUPO 2 – Atividades: PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA, ARTÍSTICA E CULTURAL - 3,0.	
GRUPO 3 – Atividades: EXTENSÃO – 2,0.	
GRUPO 4 – Atividades: FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO ACADÊMICA – 1,0	
GRUPO 5 – Atividades: ADMINISTRAÇÃO – 7,0	
Pontuação final	

Fonte: Barema de Avaliação de Progressão Docente – CCS – UFPE (2017).

Ademais, a respeito de outras motivações para os professores assumirem posições de liderança, os chefes de departamento vivem mais ou menos aquilo que Sudan (2010) identificou em um estudo realizado com os coordenadores de curso. Ou seja, dentre os motivos declarados que levam os professores a assumir a chefia de um departamento, um deles é o “atendimento às solicitações dos colegas de departamento”, muitas vezes obedecendo a um “rodízio”, quando não visto como um “serviço militar” obrigatório (SUDAN, 2010, p. 102). Este rodízio entre docentes também é evidenciado por Ferreira, Resende e Marra (2020), onde em entrevista aplicada com coordenadores, muitos afirmaram ter assumido a função devido a esse revezamento entre os colegas.

Desta forma, muitas vezes os candidatos a gestores não têm vocação para gerir ou sequer possuem disposição em desenvolver habilidades para desempenhar tal tarefa. Deste fato, pode ser configurada uma relação instrumental, onde os interesses em desempenhar uma função decorrem da obtenção de benefícios que estão condicionados à ocupação do cargo, como progressão na carreira, visibilidade política, respeito dos pares, gratificação por exercício da função. Para Ferreira, Resende e Marra (2020), os docentes-gestores almejam reconhecimento dos pares e prestígio ao assumirem o mandato gerencial.

Santos, Pereira e Lopes (2018, p. 1003) manifestam posicionamento contrário sobre o fator financeiro ou de valorização da atividade em baremas de progressão funcional se configurarem como elementos motivadores dos docentes-gerentes. Para eles,

A gestão acadêmica como dimensão do trabalho docente não é valorizada pela avaliação do trabalho do professor para a progressão da carreira, pela universidade e pelo sistema de ensino superior, visto que são tarefas pouco

contáveis dentro de um sistema que pretende medir em números o envolvimento dos professores em suas atividades.

Ressalta-se que, de fato, a gratificação financeira pode não ser elemento atrativo para o exercício da gerência universitária. No exemplo específico da função de chefe de departamento, o valor da Função Gratificada (FG) – 1, a qual gratifica os indivíduos que desempenham a gerência de um departamento, é de R\$ 975,51. A baixa gratificação salarial, próxima de um salário mínimo, no dizer de alguns professores, não paga sequer os remédios necessários para curar as doenças adquiridas em virtude do exercício da função. A baixa remuneração paga aos docentes que desempenham funções gerenciais foi retratada na pesquisa de Ferreira, Resende e Marra (2020) com coordenadores de curso de uma IFES, sendo constatado que esta não motivava o indivíduo a desempenhar tais funções, uma vez que o valor monetário não é atrativo, principalmente se consideradas as responsabilidades e os desafios inerentes à gerência.

Na Tabela 1 observa-se a evolução monetária, ao longo do tempo, das funções gratificadas das IFES. Os dados foram obtidos através da Lei nº 13.328 de 29 de julho de 2016 (BRASIL, 2016) que dispõe sobre criação, transformação e extinção de cargos e funções, reestruturação de cargos e carreiras, dentre outros assuntos. É válido destacar o irrisório aumento das funções gratificadas, sobretudo da FG-1, que atribui valor pecuniário ao exercício da função de chefe de departamento das IFES.

Tabela 1 - Valor monetário das funções gratificadas das IFES

ANO	Até 31/07/16	A partir de 01/08/16	A partir de 01/01/17	A partir de 01/01/18	A partir de 01/01/19
NÍVEL	VALOR (R\$)				
FG-1	804,49	848,74	891,17	933,50	975,51
FG-2	541,23	571,00	599,55	628,03	656,29
FG-3	438,79	462,92	486,07	509,16	532,07
FG-4	223,35	235,63	247,42	259,17	270,83
FG-5	181,23	191,20	200,76	210,29	219,76
FG-6	132,89	140,20	147,21	154,20	161,14
FG-7	84,75	89,41	93,88	98,34	102,77
FG-8	62,69	66,14	69,44	72,74	76,02
FG-9	50,86	53,66	56,34	59,02	61,67

Fonte: Elaborada pela autora a partir da Lei nº 13.328 (BRASIL, 2016).

Ademais, o tempo de desempenho da função gerencial influencia no processo de aquisição de competências adequadas ao exercício das tarefas. Assim, de forma

diretamente proporcional, quanto maior o tempo de exercício de atividades administrativas e de liderança, maiores são as chances do indivíduo se tornar um gestor competente (adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes).

Para a UFPE, o mandato de dois anos é considerado adequado ao exercício da chefia de departamento, conforme disposto na Seção V, Art. 63 do seu Estatuto (UFPE, 2019). Neste curto período de dois anos o chefe de departamento necessita compreender e aprender as inúmeras tarefas que estão sob sua responsabilidade, além de gerir pessoas, apaziguar conflitos, cumprir as demandas institucionais, e, acima de tudo, se capacitar para adquirir conhecimentos e habilidades ideais para as variadas e complexas situações a que se deparam no exercício da chefia departamental.

As políticas institucionais são instrumentos fundamentais neste processo de aprendizagem. Ao definir que uma das atribuições do magistério é exercer funções de direção, coordenação, chefia e assessoramento torna-se dever da instituição conceder instrumentos necessários para o bom exercício dessas funções. Adquirir ou desenvolver competências gerenciais depende das políticas da organização onde o funcionário trabalha, podendo essas ser desenvolvidas ou não, a depender do direcionamento estratégico da sua corporação (FLECK; PEREIRA, 2011).

Dessa forma, o empirismo em descobrir a maneira correta através da tentativa e erro no desempenho da função seria substituído por aquisição de competências através de treinamento e cursos de formação e capacitação. Ferreira, Resende e Marra (2020, p. 13) evidenciam que os docentes buscam o aprendizado ao se tornarem gestores. Contudo, este aprendizado é obtido de maneira informal, baseada no “autodidatismo”, através de auxílio dos colegas que já desempenharam papéis de liderança ou a partir da observação e do diálogo com outros gestores em virtude da inexistência habitual de capacitação e treinamento formais para o desempenho da função.

Guimarães (2013, p. 40) caracteriza a atitude do dirigente em desenvolver habilidades durante o seu mandato, ou seja, a partir do empirismo, como “negligência e certa imprudência, em especial num segmento com sérias imposições ideológicas como as IFES”. Rizzatti (2002) corrobora com esse pensamento e afirma que a realização da gestão universitária baseada no empirismo culmina em riscos e no conservadorismo, onde as velhas práticas se sobrepõem às inovações.

Ademais, as IFES podem exigir que os gestores adquiram determinados requisitos para assumirem posições de liderança nas universidades, uma vez que as atividades de um gestor, independentemente do nível hierárquico em que ele atue, englobam atividades essenciais para o futuro organizacional, tais como controle; gestão de pessoas; direção; tomada de decisão; gestão estratégica e planejamento (GUIMARÃES, 2013).

A alta administração da UFPE possui ciência da importância de capacitar os docentes para atuarem na administração. Esta afirmação é comprovada a partir da inclusão do décimo terceiro objetivo estratégico disposto no seu Plano Estratégico Institucional (PEI) 2013-2023, o qual se constitui em “aperfeiçoar o Programa de Capacitação de Pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição”. Uma das ações listadas para alcançar esta finalidade é “introduzir como requisito no estágio probatório a participação dos novos professores em cursos e seminários sobre pedagogia de ensino, assim como na área de gestão para chefes de departamento” (UFPE, 2013, p. 31).

Entretanto, diante das diversas demandas de um docente de ensino superior, impor cursos que aumentem a familiaridade do professor com a administração não é tarefa fácil. Entre as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, os professores, naturalmente, despendem mais horas no desenvolvimento de atividades diretamente ligadas à sua formação: a docência. Mesmo quando se tornam chefes de departamento, continuam com suas atividades de pesquisa, ensino e extensão, seja por imposição institucional, seja por afinidade pessoal com as atividades.

Guimarães (2013) ressalta que muitos gestores priorizam atividades acadêmicas a gerenciais. Apesar da indiscutível importância das atividades-fim da instituição, esta atitude interfere negativamente no desempenho da gestão que aquele docente está momentaneamente desempenhando. Para o autor, é necessário haver um equilíbrio do tempo destinado à gestão e à academia, sob pena de prejudicar os resultados obtidos nestas áreas a partir da falta de comprometimento.

Em complemento, devido aos cortes de recursos e um reduzido corpo docente nas universidades, comumente há um excesso de horas destinadas ao ensino e à pesquisa como forma de atender a uma demanda maior do que a capacidade laboral dos colaboradores. A sobrecarga de trabalho imposta aos

docentes dificulta o exercício a contento das funções acadêmicas e administrativas designadas a cargo do professor (FERREIRA; RESENDE; MARRA, 2020). Assim, diante do cenário evidenciado, destinar horas para adquirir competências específicas, objetivando exercer com qualidade uma atividade que muitas vezes lhe foi imposta, pode não ser uma prioridade do professor.

Guimarães (2013, p. 39) destaca que “muitos gestores de IFES nasceram no mundo acadêmico e lá viveram toda sua existência, sem qualquer experiência concreta fora desta arena, o que pode ser um indício de limitado comportamento gerencial, em sua versão pragmática”. Em adição, Ésther e Melo (2008) revelam que muitas das ambiguidades que norteiam a atuação do gestor são oriundas da falta de preparação específica dos indivíduos levados a exercer papéis de liderança.

Para superar estes obstáculos, Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016, p.76) ressaltam a importância da formação de gestores no processo da profissionalização. Os autores consideram que para florescer a cultura da profissionalização gerencial “alguns desafios precisam ser vencidos, no contexto do que se concebe por gestão, na perspectiva de chegarmos à sua profissionalização, na perspectiva de potencializarmos a universidade a partir da qual compreendemos”.

Ademais, apesar dos docentes universitários possuírem elevado nível educacional, este, por si só, não garante que este profissional possa realizar uma boa gestão ou ser um bom líder. Levando em consideração que são diversas as áreas de conhecimento onde os professores universitários possuem expertise – são engenheiros, museólogos, biólogos, sociólogos, médicos, administradores, físicos, geógrafos etc. – há uma diversidade de conhecimentos detidos por estes profissionais, os quais poucas vezes são explorados no ato de gerir uma unidade administrativa, tal como o departamento acadêmico. Portanto, apesar do alto nível de qualificação dos docentes universitários, a necessidade de treinamento - teórico e prático - para atuarem como gestores é indispensável (ARAS; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

Neste insight, carece de lógica o raciocínio de que o melhor gestor para um campus pode ser qualquer um, como se apenas o título (ou não) atestasse a competência gerencial. [...] Nem sempre o doutor é portador de um conjunto de habilidades inerentes ao gestor. [...] Parece dicotômica a visão de que a formação pura e simples do doutor garante o êxito gerencial. Em verdade, não apenas sua titulação – necessária – mas o conjunto de competências individuais – essencial – reforçam os fatores basilares para uma próspera gestão e o credencia a conduzir com excelência a instituição, independentemente de sua área de formação. (GUIMARÃES, 2013, p. 36).

Dessa forma, gerir competências é considerada ação fundamental no processo de profissionalização da Administração Pública e na capacitação dos líderes, sobretudo em instituições complexas como as universidades, que são dotadas de particularidades que tornam o papel do gestor ainda mais desafiador.

2.2.2 Professor-Gestor e o exercício da chefia departamental

A partir da análise das atribuições dos docentes universitários é possível inferir que uma extensa gama de competências é exigida destes profissionais. Os docentes universitários desempenham diferentes papéis sociais: pesquisador, professor, extensionista e gestor (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

Para Barbosa e Mendonça (2016, p. 64), a “dupla-atividade constitui o cerne do papel de professor-gestor”. Santos, Pereira e Lopes (2018) dialogam que novas competências e atividades são exigidas dos docentes, culminando no aumento do trabalho do professor. As autoras citam ainda que as dimensões do trabalho do professor – ensino, pesquisa, extensão e gestão – sofreram alterações ao longo do tempo.

A complexidade que envolve o exercício do magistério em universidades públicas dificulta o entendimento do docente-gestor sobre suas atribuições e em quais matérias ele deve dedicar seu tempo para alcançar pleno desenvolvimento profissional (BARBOSA; MENDONÇA, 2016). Nunes (2020, p. 52) evidencia que os “papéis de professor, pesquisador, extensionista e gestor podem conflitar entre si, pois assumir posições simultâneas gera demandas que podem impactar na atividade finalística da Instituição.” Muitas vezes estas demandas não são cumpridas em virtude do elevado número de atividades que o docente deve desempenhar dentro da instituição.

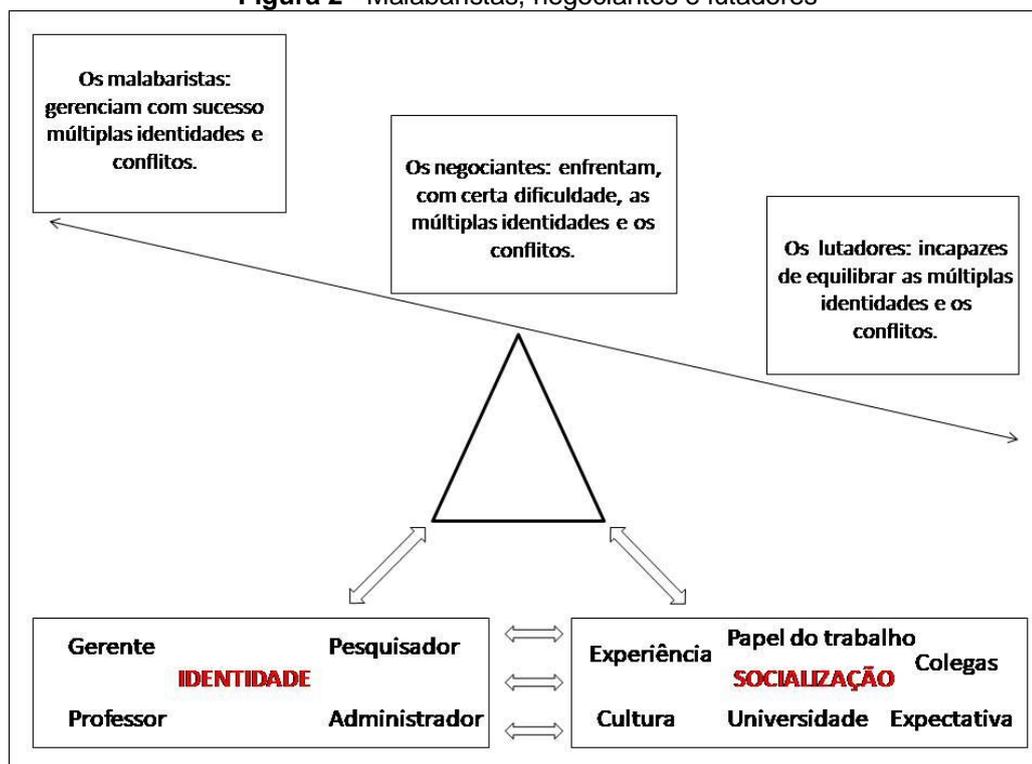
Transformações do ensino superior acentuam o fator crítico da situação onde há uma ampliação dos serviços universitários, majorando os números de alunos e de demandas aos servidores. Contudo, o quantitativo de contratações de docentes e técnicos administrativos não acompanha o crescimento da demanda de trabalho, gerando, inevitavelmente, excesso de trabalho para os servidores públicos de IES. Os professores, em específico, precisam adicionar as atividades administrativas às suas saturadas listas de compromissos, tornando as tarefas de gestão, muitas vezes, indesejáveis aos docentes (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018).

As ambiguidades decorrentes da falta de transparência e de informações concernentes ao desempenho dos indivíduos que aceitam o desafio de liderar equipes multifuncionais somam-se às dificuldades inerentes ao exercício da gerência universitária. Ésther e Melo (2008, p. 2) ressaltam que “as expectativas dos gerentes são, inicialmente, até mesmo contraditórias em relação às expectativas dos subordinados, colegas e superiores”. Assim, ao aceitar desempenhar a dupla função docente-gestor, o professor muitas vezes não possui conhecimento exato de quais serão suas atribuições, deveres e responsabilidades. Isso pode decorrer também da escassez de documentos formais elaborados pela alta cúpula das IES com o intuito de definir, com clareza, quais as atribuições inerentes às funções e aos cargos gerenciais específicos.

Diante do exposto, é comum que docentes enfrentem dificuldades ao atuarem na esfera administrativa das universidades, assumindo posições gerenciais e de liderança. Sobre a importância dos líderes para uma instituição, resalta-se que “se a administração é vital para as organizações, são os seus administradores os grandes responsáveis pelo desempenho organizacional, fazendo com que recursos e talentos sejam melhor utilizados”(MEYER JR., 2014, p. 14).

Floyd e Dimmock (2011) classificaram três tipos de docentes-gestores: os malabaristas, os negociantes e os lutadores (Figura 2). A classificação é realizada a partir da capacidade destes indivíduos em lidar com as exigências das duas esferas, acadêmica e administrativa. Os malabaristas são aqueles que conseguem atender às demandas das duas áreas sem dificuldades. Os negociantes, por sua vez, enfrentam desafios ao atuarem como docentes-gestores, possuindo dificuldade para equilibrar suas atribuições, precisando, por vezes, negociar a realização destas ou até mesmo privilegiar algumas tarefas em detrimento de outras. Por fim, os lutadores são os que mais sofrem ao exercerem a dupla-função, enfrentando grande dificuldade no dia a dia em virtude do excesso de trabalho ou das características inerentes à função de liderança, não estando satisfeitos ao desempenharem o cargo gerencial.

Figura 2 - Malabaristas, negociantes e lutadores



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Floyd e Dimmock (2011).

Ademais, fatores identitários e de socialização influenciam o desempenho dos docentes-gestores. Portanto, a adaptação à gerência dependerá de como cada indivíduo equilibra as múltiplas identidades inerentes ao cargo e da interferência, positiva ou negativa, dos elementos sociais no processo de construção do líder (FLOYD; DIMMOCK, 2011). Barbosa e Mendonça (2016, p. 66) ressaltam que a dualidade entre docência e gestão é um gerador de conflitos externos e internos para aqueles que assumem cargos gerenciais. “O papel de professor-gestor também contempla expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias, que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórias”.

A previsão formal da dupla-função docente na universidade estudada está disposta no art. 106 do seu Estatuto:

entende-se por atividades de magistério as: (i) pertinentes ao ensino, à pesquisa e à extensão; (ii) inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica (UFPE, 2019b, p. 28).

As atividades de gestão também foram atribuídas aos docentes universitários no Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, onde o legislador adiciona atividades

de chefia, coordenação, direção e assessoramento ao leque de responsabilidades dos professores.

Contudo, apesar da identificação clara e formal de que atividades gerenciais compõem as tarefas relacionadas ao cargo de magistério, os processos seletivos de IES priorizam as competências acadêmicas dos candidatos aos cargos de professor. A forma de ingresso dos novos professores universitários, na maioria das vezes, não determina que competências administrativas ou gerenciais sejam avaliadas como critérios de ingresso, como habilidades desejadas do professor. Quando estão presentes constituem um valor ínfimo no cômputo da avaliação geral do candidato (ARAS; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020).

A Figura 3 exemplifica a pontuação obtida em diversas atividades que foram avaliadas na prova de títulos do Edital nº 93, de 6 de dezembro de 2019, da UFPE, que objetivava selecionar docentes para atuar na referida instituição (UFPE, 2019). É possível observar que o peso máximo atribuído para as atividades que envolvem a gestão universitária (item 3) é 1, bastante inferior aos valores máximos obtidos em atividades correlatas à pesquisa, ao ensino e à extensão. Assim, profissionais que obtiveram experiências progressas na gestão universitária, onde presume-se que desenvolveram competências e adquiriram habilidades salutaras na área, não possuem uma vantagem competitiva maior em processos de seleção docente.

Figura 3 - Atividades da prova de títulos do Processo Seletivo da UFPE

ITEM	ATIVIDADES	PESOS (mínimo e máximo)
1.	Experiência de magistério ou afins	1,0 - 3,0
2.	Produção científica, técnica, artística, cultural e de extensão. *	4,0 - 6,0
2.1	Trabalhos publicados ou equivalentes de divulgação dos produtos da área	3,0 - 5,0
2.2	Trabalhos publicados na íntegra ou equivalente de divulgação dos produtos da área em eventos científicos	0,0 - 1,0
2.3	Participação em projetos, programas e ações de extensão e pesquisa	0,5 - 2,0
3.	Exercício de atividades ligadas à administração universitária	0,0 - 1,0
4.	Atividades profissionais ligadas a área/subárea do concurso	0,0 - 1,0
5.	Outras atividades correlatas	0,0 - 1,0
	Somatório dos pesos	10,0

Fonte: Edital nº 93 (UFPE, 2019a).

Se os profissionais ingressam nas instituições com pouca ou nenhuma experiência gerencial, infere-se que seja papel das universidades fornecerem esse tipo de treinamento, possibilitando que os docentes adquiram ferramentas e habilidades necessárias ao desempenho da função.

Ademais, atribuir distintos papéis sob a responsabilidade dos docentes pode culminar na subutilização destes especialistas, uma vez que a sobrecarga de tarefas faz com que eles não possuam tempo hábil para dedicarem-se às atividades em que são *experts*. Em vez disso estão demasiadamente ocupados com tarefas administrativas e burocráticas, as quais, muitas vezes, não possuem *know-how* ou treinamento adequado para desempenhá-las.

Há de se levar em conta, quanto aos possíveis conflitos e tensões devido às exigências e demandas de cada ação, o problema da carga horária direcionada à docência e à gestão, onde começa uma atividade e onde termina a outra, onde se encontram e onde se distanciam nos termos funcionais, práticos e legais. (NUNES, 2020, p. 52).

A prioridade de execução das atividades não está clara aos docentes e estes se vêem obrigados a executar tarefas administrativas em substituição às tarefas inerentes à docência, as quais são geradoras de motivação e prazer àqueles que escolheram a licenciatura como profissão. Isso gera um claro conflito nestes profissionais (FLOYD; DIMMOCK, 2011; SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018).

Além disso, a gestão universitária, por vezes, se caracteriza como um elemento obrigatório imposto ao docente. Este fator leva à reflexão de quais efeitos psicológicos podem ser gerados em docentes que exercem funções gerenciais, seja por características inerentes à atividade, por estresse ou excesso de trabalho.

A partir de pesquisa realizada com coordenadores de cursos, Ferreira, Resende e Marra (2020, p. 13) identificaram o significado do trabalho que os docentes, na realidade estudada, atribuíram ao magistério em si (ensino, pesquisa e extensão) e à atividade gerencial. No primeiro caso foi observado um “*ethos* romântico-expressivo” que é representado por paixão e prazer dos professores em ensinar e realizar pesquisas e atividades de extensão. Em contrapartida, verificou-se um “*ethos* moral-disciplinar” vinculado ao papel de gestor, que pode ser representado por um sentimento de “dever de trabalhar”, uma função voltada para a responsabilidade do professor, mas que não envolve sentimentos gratificantes. Contudo, importa destacar que o resultado dessa pesquisa não significa que todos os professores que atuam na gestão universitária vêem as atividades administrativas

como um dever, uma espécie de obrigação onde devem realizar tarefas pouco prazerosas. Certamente, existem muitos docentes que aceitam posições de liderança motivados pelo interesse e apreço às atividades gerenciais.

Floyd e Dimmock (2011) em pesquisa realizada com chefes de departamento de uma universidade inglesa identificaram que os docentes consideram as atividades de ensino, pesquisa e extensão mais importantes para o desenvolvimento de suas carreiras do que assumir cargos de gestão. Muitos evidenciaram que atuar como chefes de departamento culminou no distanciamento da pesquisa acadêmica, sendo este fato prejudicial para os alunos e a comunidade em geral. Além disso, as atividades gerenciais foram vistas como barreiras que atrapalhavam o pleno desenvolvimento de suas carreiras.

Sobre a atividade de gerência, foco de nossa pesquisa, Barbosa e Mendonça (2016, p. 66) assinalam:

O papel de gestor se caracteriza pelas múltiplas tarefas de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, e ao mesmo tempo, desenvolver as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Neste ínterim, 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.

Aras, Andrade e Oliveira (2020, p. 129) destacam a ampliação do papel do docente, que agora na categoria de professor-gestor extrapola a seara acadêmica “para ocupar o lugar e o espaço de um líder, gestor de políticas vinculadas à educação superior, de recursos e de procedimentos pedagógicos, acadêmicos e administrativos”. A partir do exposto, é factível afirmar que a atuação dos líderes universitários imprescinde de um apoio adequado da alta administração, seja a partir de suporte de analistas, seja através de treinamento adequado e ampla comunicação com esses gestores a fim de orientá-los no proceder de suas atribuições.

Ademais, no que pese a complexidade da liderança em IES, há dificuldade da administração pública em preparar os docentes para atuarem como gestores. Esta dificuldade é comprovada pela lacuna de políticas públicas que têm como finalidade capacitar membros do magistério para desempenhar funções de liderança e gestão (BARBOSA; MENDONÇA, 2016). Em contrapartida, é preciso observar que cursos preparatórios para atividades administrativas são ofertados gratuitamente por

escolas do governo federal, tais como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Escola de Administração Fazendária (ESAF) e também, no caso da UFPE, pela própria instituição. Portanto, é possível que essa formação não seja acessada por indivíduos que ocupam cargos gerenciais nas universidades por falta de interesse em realizar esse tipo de capacitação ou até mesmo por falta de conhecimento da oferta destes cursos.

Para Reatto e Brunstein (2018, p. 189), duas formas de promover o desenvolvimento de competências gerenciais são a “mudança nas concepções de trabalho” e a “aprendizagem organizacional enquanto prática social”. Esta defende que o aprendizado é obtido a partir das experiências, do contato com outros atores no ambiente de trabalho, do processo de tentativa e erro. Aquela prioriza a concepção do trabalho como origem para a criação de competências, uma vez que as competências que um gestor deve desenvolver estão interligadas a como entende o seu trabalho, o seu papel, o significado do cargo ou da função.

Em pesquisa realizada na Universidade Federal do Ceará (UFC), Nunes (2020) constatou que é baixa a participação de docentes em cursos sobre temas administrativos ofertados pela instituição como parte do plano de capacitação e qualificação dos seus servidores. Ademais, esses cursos versam, em sua maioria, sobre temas administrativos, excluindo abordagens voltadas às atividades de gerência propriamente ditas. No mais, a autora identificou que apenas 5,8% dos entrevistados responderam que a IFES lhes ofertou cursos preparatórios para o desempenho de funções gerenciais.

O surgimento de pesquisas que investigam as competências gerenciais necessárias para promover desempenho satisfatório dos professores em funções gerenciais alertou a administração pública para a importância de criar instrumentos de capacitação destes profissionais. De acordo com Barbosa e Mendonça (2019, p. 67) houve uma mudança na configuração da gestão das universidades, onde o empirismo foi superado por “práticas gerenciais que se refletem em excelência em pesquisa, ensino, extensão e na melhoria do desempenho organizacional”. Esta mudança é retratada por Ésther e Melo (2008, p. 14) que afirmam estar em curso nas universidades um projeto de adoção de “novos valores, atitudes e prioridades entre os gestores universitários, no sentido de projetar uma identidade gerencial empreendedora revestida dos ideais empresariais de performance e resultado”.

Assim, a abordagem crítica do olhar científico evidenciou a necessidade institucional de preparar os docentes para o desempenho de funções gerenciais. Reatto e Brunstein (2018) exprimem que insuficiências estruturais, como inexistência de diálogo e reflexão sobre funções gerenciais nas IES, limita o desempenho do professor-gestor a de um burocrata. De acordo com Aras, Andrade e Oliveira (2020, p. 127) é imprescindível que o professor desenvolva “competências de gestor a fim de melhor conduzir o processo de decisões para efetivação das funções da universidade”.

Barbosa e Mendonça (2016, p. 71) salientam que as políticas institucionais das universidades devem ir além da capacitação dos docentes para atividades de ensino, pesquisa e extensão, uma vez que é esperado que os docentes possuam competências específicas para exercerem funções gerenciais, estas tão frequentes no decorrer de suas trajetórias profissionais. Ademais, a partir de projetos de capacitação, os docentes poderiam vivenciar momentos de “socialização profissional”, nos quais a administração transmitiria de forma clara quais as “competências gerenciais esperadas e os papéis dos professores nas IES”. Por sua vez, Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016) evidenciam que o processo de formação do gestor é essencial para a administração universitária. Para que isto ocorra é requerida

uma consciência coletiva, institucional de profissionalização da gestão. Pois entre a competência técnica e o compromisso político institucional há um longo caminho a ser percorrido, que pode ser potencialmente amenizado pelo processo da formação (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016, p. 73).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e as Diretrizes Curriculares Nacionais (importantes legislações que discorrem sobre a formação profissional de docentes) não contemplam regras para a “operacionalização da formação de professores do ensino superior especificamente para a gestão de IES” (BARBOSA; MENDONÇA, 2016, p. 74). Este fato desperta a atenção para a possível ausência de diretrizes estratégicas no processo de formação dos docentes-gestores, estando a atividade gerencial com sua importância subestimada, uma vez que não recebeu a devida atenção dos legisladores.

Por outro lado, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) instituída pelo Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, prevê a capacitação do servidor público para atuar em cargos de direção, chefia e assessoramento. Parte-se

do pressuposto de que a Administração Pública é responsável por capacitar servidores designados a exercerem funções de gerenciamento. O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), cuja elaboração é de responsabilidade de cada órgão do Poder Executivo Federal, deverá descrever as necessidades de desenvolvimento dos seus servidores, “incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão” (BRASIL, 2019, p.1).

Aspecto cultural que interfere diretamente na gestão universitária é a tradição em escolher os gestores com base na competência dos docentes em sua área de atuação. Assim, um excelente docente de zoologia, por exemplo, reconhecido e renomado no ensino e na pesquisa da área, é indicado para atuar como gestor universitário com base não em sua competência em gerir e liderar equipes, mas sim na sua *expertise* em zoologia. “Esse fenômeno é histórico, e permanece em várias IES, que amparadas na legislação vigente, ainda não escolhem seus dirigentes com base nos comportamentos de gestão que precisam ser apresentados por esses sujeitos”. (BARBOSA; MENDONÇA, 2016, p. 79).

Sob outra perspectiva, Guimarães (2013) evidencia que a posse de competências gerenciais por administradores universitários é sim essencial para uma boa gestão, contudo a formação em Administração não é condição exclusiva para que um docente seja também um bom gestor. Dessa forma, um docente formado em outras áreas é perfeitamente capaz de administrar um departamento adequadamente. Gerir envolve uma gama complexa de elementos que estão intrincados no dia a dia da organização e ultrapassam os limites da formação acadêmica.

Sobre dificuldades enfrentadas por professores atuando como chefes de departamento, Smith (2002), a partir do estudo em duas universidades britânicas, evidencia os seguintes fatores compilados no Quadro 4. Os achados indicam que os principais desafios enfrentados por estes líderes relacionava-se à sobrecarga de trabalho, às disfunções burocráticas, à dificuldade de liderar pessoas e à dificuldade técnica em administrar as finanças inerentes à unidade departamental. Ademais, a pesquisa de Smith destacou que os principais atributos requeridos pela função eram: habilidades interpessoais, visão e habilidades de comunicação.

Quadro 4 - Fatores que influenciam o desempenho do chefe de departamento

FATORES	RESULTADOS
Tamanho do departamento	O grande tamanho dos departamentos geralmente sobrecarrega os chefes. Há departamentos que possuem mais de trinta professores reunidos, o que inviabiliza que uma única pessoa consiga gerenciar de forma adequada tantas pessoas e tantos interesses. Para o autor, o contingente ideal de pessoas lotadas em um departamento totaliza dezesseis indivíduos.
Delegação de deveres	Devido ao agregado de tarefas, muitas vezes faz-se necessária a delegação de deveres dos chefes de departamento para outros profissionais do seu departamento.
Descrição de cargos	Há instituições que não possuem descrição de cargos, ou seja, o profissional que ocupa um cargo ou exerce uma função não tem um posicionamento formal da organização a respeito dos seus deveres e responsabilidades. Ademais, quando as descrições de cargos e/ou funções existem, elas não são muito úteis aos chefes de departamento, que acabam por aprender o que deve ser feito de maneira informal ou através da tentativa e erro.
Papeis acadêmicos e gerenciais	Os chefes de departamento classificaram os papeis de líder acadêmico e gestor administrativo como igualmente importantes. O fator acadêmico não sobrepunha o fator administrativo.
Aspectos do trabalho que demandam mais tempo do chefe de departamento	Gestão de pessoas e gerenciamento do departamento foram as atividades da chefia departamental que mais exigiam dedicação desses profissionais. Em seguida, foram citados, por ordem de classificação, a pesquisa pessoal, a gestão de recursos, a representação do departamento e o ensino.
Aspectos do trabalho em ordem de importância percebida	Nesta classificação, o gerenciamento do departamento foi o item classificado de maior importância para a execução da chefia departamental. Logo depois estão pesquisa pessoal e publicações, gestão de pessoas, ensino, gestão de recursos, representação do departamento.
Atividades nas quais os chefes dependem mais tempo	Papelada e burocracia foram as atividades mais desempenhadas pelos chefes. Estas estão seguidas por problemas pessoais dos colaboradores, reuniões, pesquisa pessoal, ensino, problemas dos estudantes, <i>networking</i> acadêmico, gestão do departamento, recursos e finanças, envio e resposta de e-mails.
Maiores dificuldades	Excesso de horas de trabalho, problemas inerentes à gestão de pessoas, burocracia, gestão de finanças, pouco tempo para se dedicar à pesquisa.
Atributos para liderança	Habilidades interpessoais, visão, habilidades de comunicação.
Treinamento e desenvolvimento mais úteis	Gestão de pessoas e gestão financeira.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Smith (2002).

A partir da análise do quadro que compila os achados da pesquisa de Smith (2002) é percebido que a função de chefe de departamento é dotada de complexidade e exige um olhar cuidadoso e aprofundado da instituição para aprimorar o desempenho desses profissionais, sobretudo no tocante à gestão de pessoas e à gestão financeira.

Reatto e Brunstein (2018), por sua vez, identificaram em estudo realizado com docentes que desempenhavam a função de chefe de departamento na Universidade Estadual Paulista (UNESP) que o trabalho destes consistia em basicamente dois eixos: cumprir atividades de controle de pessoal (gestão de pessoas) e atuar como elemento de ligação entre os desenvolvimentos organizacional e dos servidores públicos da instituição. Assim, nesta pesquisa foi percebida uma caracterização funcional e burocrática da atuação da chefia departamental.

3 METODOLOGIA

Esta é a seção dos procedimentos metodológicos, a explicitação da forma de abordagem da pesquisa e dos seus objetivos. São descritas ainda as técnicas utilizadas na pesquisa e os procedimentos de coleta, de análise e de interpretação dos dados.

3.1 Abordagem da pesquisa

Quanto à forma de abordagem, esta é uma pesquisa qualitativa, pois buscou entender as características da função de chefia de departamento desempenhada por docentes da UFPE. A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, as quais são estabelecidas em diversos ambientes. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte (GODOY, 1995). Para tanto, de acordo com Godoy (1995), o pesquisador precisa ir a campo para “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Como se lê no item “coleta de dados” a seguir, vários tipos de dados foram coletados e analisados para que a dinâmica da chefia dos departamentos nas universidades fosse compreendida.

Quanto aos seus objetivos, essa é uma pesquisa descritiva, pois descreveu uma realidade dentro da universidade, oferecendo um retrato o mais fiel possível desse fenômeno (GIL, 2002).

3.2 Coleta dos dados

Os dados-chave para a realização de pesquisas descritivas são os levantamentos, frequentemente realizados por meio de *survey*, mas outros tipos de dados podem ser utilizados de modo complementar, como bancos de dados ou pesquisa qualitativa (TONETTO; BRUST-RENCK; STEIN, 2014). Neste trabalho a coleta de dados foi obtida a partir de questionário, elaborado no *Google Forms*, e de pesquisa documental a partir de documentos formais da UFPE, tais como Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico Institucional.

O questionário aplicado foi do tipo misto, uma vez que foi constituído de perguntas abertas e fechadas. Este instrumento de coleta de dados foi dividido em

três seções. A primeira seção reuniu perguntas que juntas permitiram traçar o perfil do chefe de departamento da UFPE. Esta etapa de compreensão do perfil da amostra analisada é frequentemente realizada por pesquisas que intencionam estudar um grupo específico de indivíduos.

A segunda seção congregou questões a respeito das tarefas desempenhadas pelos chefes de departamento e as competências necessárias para o cumprimento destas atividades. Nesta seção foi solicitado aos respondentes que selecionassem, em uma escala de 1 a 10, sendo 10 a mais importante, as tarefas que executam e que caracterizam a função de chefe de departamento. Ademais, foi concedido espaço para o respondente inserir outras tarefas que realiza e que não foram contempladas no questionário, podendo também atribuir a essas grau de importância de 1 a 10.

Destaca-se ainda que na segunda seção foram elencadas as tarefas descritas nos regimentos internos dos centros acadêmicos do campus Recife da UFPE como atribuições inerentes aos chefes de departamento³ além de outras tarefas que faziam parte do dia a dia dos departamentos. Os respondentes foram convidados a escolher qual tipologia de competência (acadêmica ou administrativa) é requerida para realizar cada atribuição elencada no questionário, conforme o Quadro 5 disposto a seguir:

Quadro 5 - Atribuições do chefe de departamento

Atribuição	Acadêmica	Administrativa
Convocar e presidir o Pleno de Departamento.		
Participar de reuniões e representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte.		
Elaboração do Plano de Ação Institucional (PAI) do Departamento.		
Administrar o uso do MODALOC (recurso financeiro destinado ao departamento).		

³ Durante a realização desta pesquisa, os centros acadêmicos estiveram em processo de revisão dos seus regimentos internos. Entre os itens revisados incluem-se as atribuições dos chefes de departamento. Até a etapa de aplicação do questionário foram consultados os regimentos do Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN), do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) e do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH) dispostos nas Resoluções nº 7, 8 e 12 do Conselho de Administração (CONSAD) da UFPE (2020a, 2020b, 2020c). Os demais centros do campus estudado não haviam concluído a revisão e a publicação dos seus regimentos até a data de início de aplicação do questionário.

Distribuição de encargos de ensino entre os docentes.		
Aprovar projetos de pesquisa e extensão dos docentes lotados no Departamento.		
Apreciação e gerenciamento de processos administrativos.		
Operacionalizar os sistemas utilizados pela instituição (SIGAA, SIPAC, SIGAC, SIAPENET, SCDP, etc.).		
Acompanhamento de obras e serviços a serem realizados na unidade departamental.		
Atividades concernentes à gestão de pessoas (homologação de férias, controle de jornada de trabalho etc.)		
Aplicar sanções e penalidades aos servidores da unidade que cometerem infrações dispostas em lei.		
Gerenciar conflitos.		
Operacionalizar os processos seletivos de docentes a partir das normas da instituição.		
Realizar avaliação de desempenho dos servidores da unidade.		
Alocar e distribuir os servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, promovendo a distribuição de atividades administrativas e técnicas no departamento.		
Propor ao Pleno do Departamento a admissão, remoção, redistribuição ou afastamento de professores e técnicos-administrativos.		
Colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós- Graduação <i>Stricto Sensu</i> na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática.		
Aprovar, após apreciação do Pleno do Departamento, os planos e relatórios anuais de atividade docente para encaminhamento aos órgãos superiores.		
Apresentar mensalmente à Diretoria de Administração de Pessoal (PROGEPE) o Relatório de Frequência do pessoal docente, técnico e administrativo, inclusive no que se refere às faltas às reuniões do Pleno do Departamento.		
Resolver, ad referendum do Pleno do Departamento, conforme as competências, os casos omissos ou de notória urgência.		
Prestar aos órgãos da Reitoria as informações de interesse da Administração que lhe forem solicitadas.		
Baixar portarias, instruções e circulares necessárias à execução das atividades que se desenvolvem no âmbito de sua competência.		

Elaborar o planejamento e o relatório anuais das atividades acadêmicas e administrativas do Departamento e enviar para o Centro.		
Cumprir e fazer cumprir as decisões superiores.		
Enviar à Direção do Centro, até 60 dias antes do final do exercício financeiro vigente, as demandas de aquisição de material e/ou serviços.		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por fim, a terceira seção do instrumento de coleta de dados reuniu questões a respeito da dupla função do docente universitário: a acadêmica e a administrativa. Com esse conjunto de perguntas buscou-se a obtenção dos dados para subsidiar a análise do papel ambivalente que o professor de magistério desempenha.

Junto ao questionário e ao objetivo de sua aplicação, foi enviado aos respondentes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B), documento básico e fundamental do protocolo e da pesquisa. É a fonte de esclarecimento que permitiu ao participante da pesquisa tomar sua decisão de forma justa e sem constrangimentos. O TCLE foi elaborado em linguagem acessível à compreensão do participante, incluindo neste documento o objetivo da pesquisa. A proteção do respondente da pesquisa constitui a razão fundamental das Normas e Diretrizes Brasileiras que ordenam as pesquisas envolvendo seres humanos, incluindo as Resoluções nº 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Ademais, foi realizado, em janeiro de 2021, um pré-teste com quatro chefes de departamento com vistas a identificar possíveis erros no questionário, pontos de ambiguidade ou falta de clareza na elaboração das perguntas. Após o pré-teste, o questionário foi ajustado e enviado por e-mail ao número total de chefes de departamentos da UFPE, explicando o objetivo da pesquisa e as orientações sobre a operacionalização. A aplicação do questionário foi realizada nos meses de fevereiro e março do ano de 2021.

Importa destacar que o questionário foi aplicado de forma on-line em virtude da pandemia do Coronavírus, que constitui uma crise alarmante de saúde pública. Assim, com o objetivo de preservar a saúde de todos que participaram da pesquisa, o questionário foi aplicado exclusivamente on-line.

Apesar de extremamente eficaz para a medição de uma série de variáveis relacionadas à função de chefia de departamento, de acordo com Tonetto, Brust-Renck e Stein (2014), a pesquisa descritiva apresenta um espaço limitado para a

descoberta de relações entre as variáveis pesquisadas. Tomando o questionário como exemplo, os *insights* obtidos por meio do processo de pesquisa não ultrapassam as possibilidades de cruzamento de resultados de questões integrantes do instrumento (TONETTO; BRUST-RENCK; STEIN, 2014). Ou seja, nas técnicas estruturadas de coleta de dados, o que será investigado já está definido quando se vai a campo.

3.3 A amostra

Um problema adicional na realização de pesquisas descritivas é justamente a necessidade de obtenção de amostras representativas da população que se pretende investigar para que os dados de uma pesquisa sejam generalizáveis. O instrumento de coleta de dados foi enviado, por e-mail, para os 66 chefes de departamento existentes na UFPE. A representatividade foi assegurada pelo tamanho da amostra, pois foi alcançada mais da metade do número total de chefes de departamento do campus Recife da UFPE, o que permitiu controlar a variabilidade das características dos participantes. Assim, o tamanho da amostra obtida compreendeu 34 (trinta e quatro) chefes de departamentos, representando 51,52% do total de questionários enviados.

Esclarecemos que apenas o Centro de Ciências Médicas (CCM) não foi incluído nesta pesquisa em virtude deste não adotar a divisão departamental como estrutura administrativa e, portanto, não possuir chefes de departamentos.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Após a coleta das respostas dos participantes por meio do questionário online, os dados foram exportados em formato CVS, transferidos para uma planilha de *Microsoft Excel* e submetidos a um processo de limpeza com vistas a descartar os dados incompletos ou ininteligíveis. A representação, a visualização e a análise dos dados foram realizadas por meio dos softwares *Microsoft Excel 365* e *Voyant Tools*⁴ v. 2.4 (M55).

⁴ Disponível em: <https://voyant-tools.org/>

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste segmento os dados obtidos a partir da coleta de dados – pesquisa documental e questionário - foram expostos e analisados com vistas a atingir os objetivos delineados na pesquisa.

4.1 A configuração estrutural da UFPE

Descrever a gestão universitária, em especial a estrutura organizacional adotada e os seus desdobramentos no funcionamento da universidade (primeiro objetivo específico do trabalho) é o ponto central desta subseção.

O decreto-lei da Presidência da República nº 9.388 de 20 de junho de 1946 sancionou a fundação da Universidade do Recife, a qual, em 1965, transformou-se na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2013). Composta por 39.333 estudantes, 3.795 técnico-administrativos, 2.770 docentes, a referida instituição destaca-se no cenário educacional do país, sendo considerada uma das melhores IES do Brasil em ensino e pesquisa (UFPE, 2021a). A instituição estudada ocupou a décima posição no Ranking Universitário Folha entre as universidades mais bem avaliadas em 2019 (UFPE, 2019). Em adição, na avaliação da *QS World University Rankings 2021* a IFES pernambucana ficou classificada na faixa da 9^a-14^a das melhores universidades do país (UFPE, 2020d). Avaliação mais recente do *Center for World University Rankings (CWUR)* posiciona a UFPE como décima quarta melhor universidade do Brasil, sendo a instituição melhor classificada do Norte-Nordeste no ranking 2021-2022 (UFPE, 2021b).

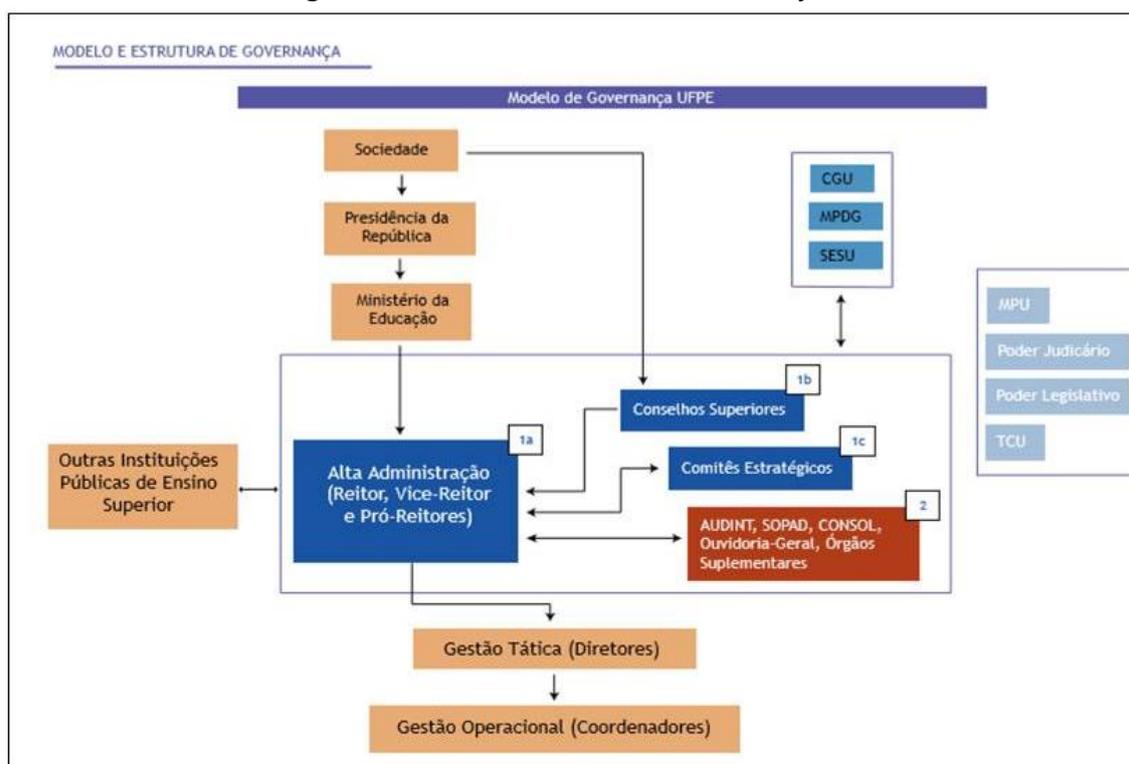
No Quadro 6 encontram-se os elementos que compõem a identidade organizacional da UFPE. A missão de uma instituição representa sua razão de existir, ou seja, o objetivo principal que deseja cumprir a partir das atividades que realiza. A visão, por sua vez, reflete o que a organização pretende alcançar no futuro, como ela deseja ser reconhecida no decorrer do período de tempo estabelecido. Por fim, os valores da organização são os elementos que devem ser incorporados por todos os colaboradores para que estes possam permear tanto as atividades acadêmicas quanto as atividades administrativas da universidade estudada.

Quadro 6 - Identidade organizacional da UFPE

Missão	Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais.
Visão	Ser uma universidade de referência mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade.
Valores	Cidadania, cooperação, criatividade, sustentabilidade, dignidade, diversidade, equidade, ética e integridade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Plano Estratégico Institucional (PEI) da UFPE - 2013 a 2027 (2013).

A universidade relaciona-se com diversos *stakeholders*, influenciando-os e sendo influenciada por eles. A Figura 4 demonstra o funcionamento da administração na UFPE e o relacionamento entre agentes internos e atores externos que participam do desenvolvimento das engrenagens da instituição estudada.

Figura 4 - Modelo e estrutura de Governança da UFPE

Fonte: Relatório de Gestão da UFPE (2019e).

A alta administração responde e aplica as diretrizes estabelecidas pelos conselhos superiores do órgão, pelo Presidente da República e pelo Ministério da Educação (MEC). Estes respondem aos anseios e às necessidades sociais. Ademais, a Controladoria Geral da União (CGU), o Ministério da Economia (antigo Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão – MPDG) e a Secretaria de

Educação Superior (SESU) do MEC também são importantes *stakeholders* que influenciam diretamente as atividades administrativas e acadêmicas das IES.

A Auditoria Interna (AUDINT), o Serviço de Corregedoria e Organização de Processo Administrativo Disciplinar (SOPAD), o Conselho Social (CONSOL), a Ouvidoria-Geral da UFPE e os Órgãos Suplementares são as principais instâncias internas de apoio à governança. Por fim, a alta administração também se relaciona com outras IES e todas possuem suas atividades acompanhadas pelo Ministério Público da União (MPU), pelos Poderes Judiciário e Legislativo e pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

A alta administração é responsável pela elaboração dos objetivos organizacionais e do planejamento estratégico da UFPE. Esses planos são de longo prazo e englobam temas estratégicos e cruciais para o desenvolvimento da universidade. Os planos estratégicos são transmitidos para a Gestão Tática que tem por missão elaborar os planos táticos, que constituem o desmembramento dos planos estratégicos em objetivos táticos de médio prazo. A Gestão Operacional, por sua vez, responsabiliza-se pela elaboração dos planos operacionais, os quais são de curto prazo (geralmente anuais), que visam cumprir o estabelecido pelos planos táticos. É na gestão operacional que a função de chefe de departamento está inserida. Portanto, estes líderes são os responsáveis em pôr em prática as decisões estabelecidas pelos administradores situados no topo da hierarquia universitária.

Sobre estruturas administrativas e acadêmicas na UFPE é verificado que há duas estruturas distintas: estrutura departamental e estrutura por núcleos acadêmicos. Os departamentos foram estabelecidos em dez centros do campus Recife. Os núcleos acadêmicos, por sua vez, se aplicam ao Centro de Ciências Médicas (único centro do campus Recife a não adotar a estrutura departamental) e aos campi do Agreste e de Vitória. Os núcleos acadêmicos promovem a aglutinação das grandes áreas, enquanto os departamentos constituem “a menor fração da estrutura universitária no campus Recife” (UFPE, 2019d, p. 89).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição estudada, o departamento é:

O órgão que congrega em uma área específica do saber, do ponto de vista didático-científico e administrativo, as atividades de ensino, pesquisa e extensão. As atividades acadêmicas de cada curso ou projeto desenvolvem-se mediante a cooperação dos Departamentos de um mesmo ou diferentes Centros (UFPE, 2019d, p. 89).

Para Chiavenato (2003, p. 209) o departamento corresponde a “uma área, divisão ou segmento distintos de uma empresa sobre a qual um administrador [...] tem autoridade para o desempenho de atividades específicas”. Os departamentos surgiram em substituição ao regime de cátedras a partir da reforma universitária de 1968, sendo estes “unidades únicas de ensino e pesquisa” (TRIGUEIRO, 2008, p. 11).

Antes desta reforma, as estruturas universitárias dividiam-se em cátedras, nas quais havia a figura dos “catedráticos”, professores experientes e renomados, mas que não atuavam como líderes dos seus pares e sim como “donos” dessas cátedras, impondo um autoritarismo que não se coadunava com os princípios universitários. Por conseguinte, a derrocada do sistema de cátedras e o estabelecimento da divisão por departamentos, onde a autonomia dos profissionais passou a ser respeitada, representa um avanço na implantação de uma gestão universitária democrática.

[...] Outra questão relaciona-se à cátedra, unidade operativa de ensino e pesquisa docente, entregue a um professor. No Brasil, os privilégios do professor catedrático adquiriram uma feição histórica, apresentando-se o regime de cátedra como núcleo ou alma mater das instituições de ensino superior. E mais, a idéia de cátedra contida nesse Estatuto ganha força com as Constituições de 1934 e 1946, subsistindo até 1968, quando é extinta na organização do ensino superior, mediante a Lei nº 5.540/68 (FÁVERO, 2006, p. 24).

Sobre a estrutura departamental estabelecida nas universidades federais, o Decreto-lei nº 252, de 28 de fevereiro de 1967 dispôs:

Art. 2º As unidades universitárias dividir-se-ão em subunidades denominadas departamentos, cujos chefes constituirão, na forma dos Estatutos e Regimentos, o Conselho Departamental a que se refere o art. 78 da Lei número 4.024, de 20 de dezembro de 1961.

§ 1º O departamento será a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica e de distribuição de pessoal.

§ 2º O departamento compreenderá disciplinas afins e congregará professôres e pesquisadores para objetivos comuns de ensino e pesquisa, [...]

§ 3º Compete ao Departamento elaborar os seus planos de trabalho, atribuindo encargos de ensino e pesquisa aos professôres e pesquisadores, segundo as especializações.

§ 4º A chefia do Departamento caberá a professor catedrático, a professor titular ou a pesquisador-chefe, na forma do Estatuto ou Regimento, ficando revogado em sua parte final o art. 48 da Lei nº 4.881-A, de 6 de dezembro de 1966. (BRASIL, 1967, p. 2443).

O campus Recife da UFPE é constituído por onze centros acadêmicos – Artes e Comunicação; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Ciências Exatas e da

Natureza; Ciências Jurídicas; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Médicas; Educação; Filosofia e Ciências Humanas; Informática; Tecnologia e Geociências. Ao todo são sessenta e seis departamentos distribuídos pelos 10 centros acadêmicos, conforme apresentado no Quadro 7. Como já evidenciado, o Centro de Ciências Médicas é dividido administrativamente por núcleos acadêmicos e, portanto, não está presente no âmbito deste estudo.

Quadro 7 - Departamentos dos centros acadêmicos do campus Recife da UFPE

Centro de Artes e Comunicação (CAC)	Centro de Biociências (CB)	Centro De Ciências da Saúde (CCS)
Artes Arquitetura e Urbanismo Letras Comunicação Social Expressão Gráfica Música Design Ciência da Informação	Anatomia Humana Histologia e Embriologia Bioquímica Biofísica e Radiobiologia Fisiologia e Farmacologia Genética Micologia Botânica Zoologia Antibióticos	Ciências Farmacêuticas Clínica e Odontologia Preventiva Prótese e Cirurgia Bucal Facial Nutrição Enfermagem Educação Física Fisioterapia Terapia Ocupacional Fonoaudiologia
Centro de Educação (CE)	Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN)	Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
Fundamentos Sócio-Filosóficos da Educação Psicologia e Orientação Educacionais Administração Escolar e Planejamento Educacional Métodos e Técnicas De Ensino	Física Matemática Estatística Química Fundamental	Direito Público Geral e Processual Direito Público Especializado Teoria Geral do Direito e Direito Privado
Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)	Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH)	Centro de Tecnologia e Geociências (CTG)
Ciências Administrativas Ciências Contábeis e Atuariais Economia Hotelaria e Turismo Serviço Social	Filosofia História Ciência Política Psicologia Ciências Geográficas Arqueologia Sociologia Antropologia e	Engenharia Biomédica Engenharia Cartográfica Engenharia Civil e Ambiental Engenharia de Produção Engenharia Elétrica Engenharia Eletrônica e
Centro de Informática (CIn)		

Ciência da Computação Informação e Sistemas Sistemas da Computação	Museologia	Sistemas Engenharia Mecânica Engenharia Química Engenharia Nuclear Engenharia de Minas Oceanografia Geologia
--	------------	--

Fonte: Elaborada pela autora a partir do organograma da UFPE (2019c).

Aos departamentos cabe a realização da gestão operacional das universidades, sendo a menor unidade administrativa existente nestas organizações. O chefe e o vice-chefe do departamento possuem mandato de dois anos, permitidas duas reconduções de igual período. A condição exigida pela UFPE para um servidor ser designado como chefe de departamento é fazer parte da carreira de magistério da universidade e possuir regime de trabalho de dedicação exclusiva ou de tempo integral (UFPE, 2019b). A escolha do chefe e do vice-chefe é realizada por meio de eleição, com votação secreta, promovida por seu pleno. Este, por sua vez, é composto por todos os docentes lotados na unidade departamental e por representantes dos servidores técnico-administrativos e dos discentes, que são escolhidos por seus pares e possuem mandato de dois anos. Importa destacar que o número de docentes não pode ser inferior a setenta por cento dos assentos do colegiado (UFPE, 2019b), o que evidencia a força da classe profissional das burocracias profissionais (MINTZBERG, 2011).

O quadro 8 reúne as competências dos departamentos estabelecidas no Estatuto da UFPE (2019b, p. 22).

Quadro 8 - Competências dos departamentos

Promover eleição dos seus chefe e vice-chefe	Deliberar sobre afastamento, bem como sobre o regime de trabalho de docentes
Distribuir os encargos de ensino, pesquisa e extensão entre seus docentes	Propor a admissão, rescisão, contratação de docentes e operacionalizar os processos seletivos a partir das normas da instituição
Propor e desenvolver programas de ensino, pesquisa e extensão	Aprovar anualmente os planos de trabalho e respectivos relatórios de atividades desenvolvidas pelos seus docentes
Manifestar-se sobre pedidos de remoção e redistribuição de docentes	Promover a distribuição de atividades administrativas e técnicas no âmbito da unidade

Aprovar a avaliação do desempenho e da progressão de docentes	Realizar a alocação e a distribuição dos servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade
--	---

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Estatuto da UFPE (2019b).

Ademais, o Estatuto da UFPE (2019b, p. 22) determina uma competência residual aos departamentos que é “exercer outras atribuições que lhe forem conferidas por este Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Órgãos Deliberativos Superiores ou pelos Regimentos dos Centros Acadêmicos”. Dessa forma, o que compete ao departamento realiza-se amplo e indefinido, dificultando o entendimento dos líderes departamentais a respeito das tarefas que necessitam desempenhar. Além disso, o documento enfatiza quais são as atribuições exclusivas do pleno desta unidade, as quais estão destacadas em negrito no Quadro 8. Das 10 atribuições do departamento descritas no Estatuto da UFPE, sete delas são expressamente definidas como atividades exclusivas do pleno do departamento. Isto exemplifica a força do colegialismo na gestão departamental e a liderança limitada dos chefes em instituições estruturadas por meio da burocracia profissional, conforme evidenciado por Mintzberg (1999, 2011).

A partir da análise das competências dos departamentos é possível observar que o chefe do departamento, assim como o seu pleno, necessita deliberar e realizar tarefas acadêmicas e administrativas. Portanto, para um departamento funcionar de forma eficaz e cumprir com as atribuições instituídas pela alta administração é preciso que os docentes possuam as competências necessárias para gerenciar um departamento, seja na posição de chefe ou na condição de membro do pleno desta unidade.

Com o objetivo de situar o leitor sobre a posição hierárquica da função de chefe de departamento na estrutura administrativa da IES estudada, a Figura 5 foi elaborada. Nesta representação gráfica pode ser observado que o chefe de departamento está situado na base operacional dos cargos de gestão da UFPE, superando apenas os coordenadores de cursos quanto ao nível de autoridade. Os líderes departamentais respondem hierarquicamente aos diretores de centros acadêmicos, aos pró-reitores e ao reitor da instituição. Ademais, necessitam obedecer às diretrizes estabelecidas por essas autoridades como forma de cumprir os objetivos operacionais e contribuir para que a UFPE atinja os objetivos estabelecidos nos seus planejamentos estratégico, tático e operacional.

Figura 5 - Posição hierárquica do chefe de departamento na estrutura administrativa da UFPE

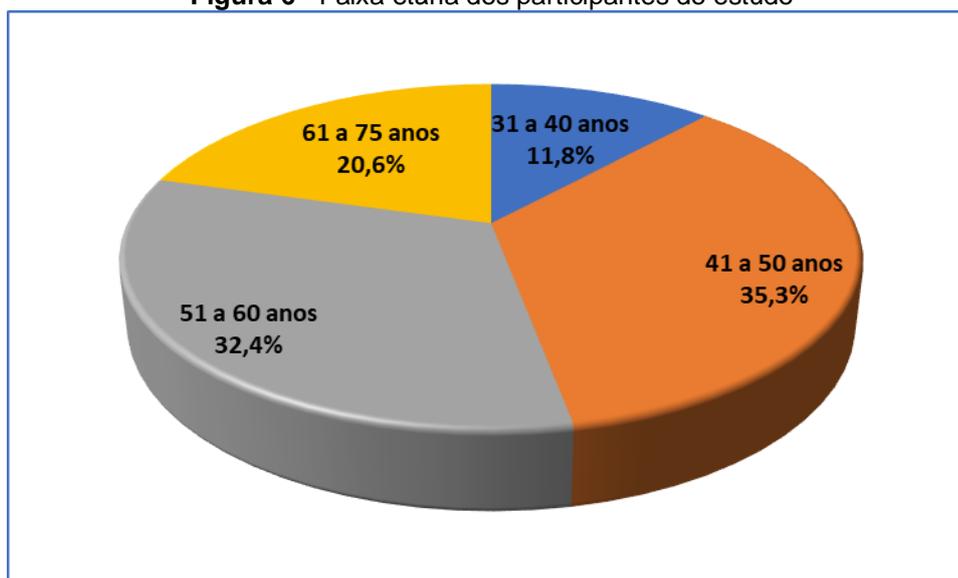


Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Portanto, a liderança exercida por docentes-gestores auxilia no processo de construção de uma gestão universitária eficiente. Para cada nível hierárquico são definidas atribuições específicas e diferentes níveis de autoridade e de responsabilidade. Ao longo da cadeia hierárquica, o nível de autoridade aumenta à medida que se distancia da base operacional.

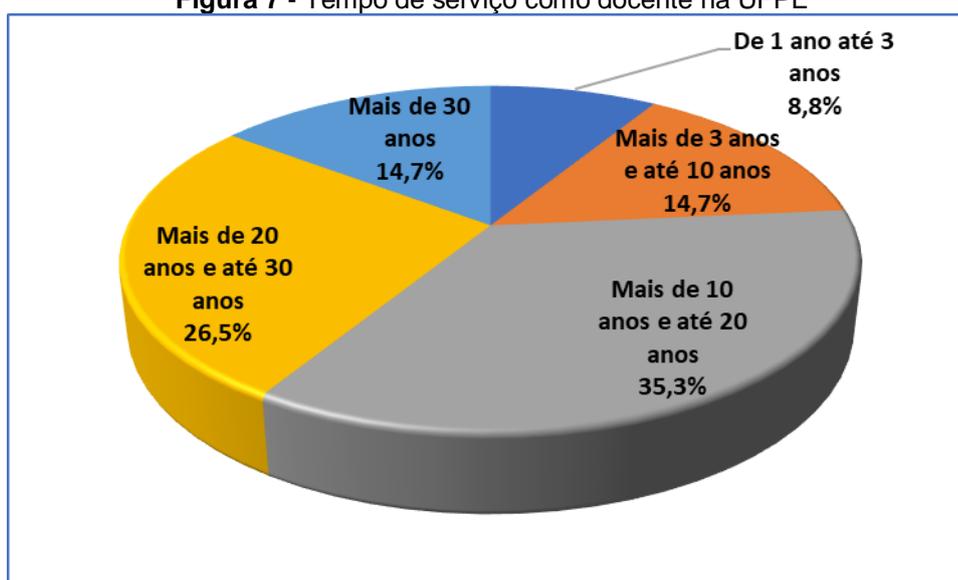
4.2 Perfil dos respondentes

Para descrever a chefia departamental na UFPE importa conhecer o perfil dos chefes de departamento. Para tanto, traçamos o perfil dos respondentes da pesquisa. O questionário foi respondido por 34 chefes de departamento em exercício na UFPE, representando 51,52% do total de questionários enviados. Destes, 19 (55,9%) eram do sexo masculino e 15 (44,1%) do sexo feminino. Por faixa etária predominaram os docentes entre 41 e 50 anos (35,3%), bem como aqueles entre 51 e 60 anos (32,4%) (Figura 6). Se somarmos os percentuais das faixas etárias superiores a 40 anos, temos um resultado expressivo de 88,3%. Enquanto isso, não houve respondentes que se encontravam na faixa etária entre 21 a 30 anos e apenas 11,8% dos respondentes possuíam entre 31 a 40 anos. Assim, a função de chefe de departamento é majoritariamente desempenhada por indivíduos mais velhos.

Figura 6 - Faixa etária dos participantes do estudo

Fonte: Autora (2021)

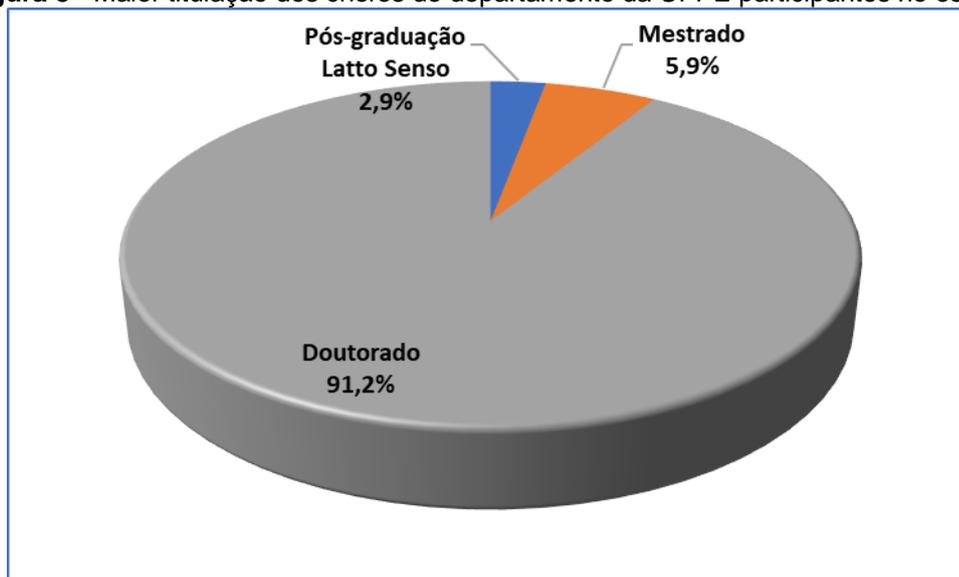
Sobre o tempo de serviço na UFPE no cargo de docente, a maioria dos respondentes (n=26; 76,5%) tinha mais de 10 anos de atuação (Figura 7). Desta forma, o tempo de serviço na instituição demonstra ser um fator que influencia diretamente em relação à escolha dos chefes departamentais. Muitos departamentos, inclusive, utilizam o critério de “docente mais antigo na instituição, que possui maior tempo de casa” para a escolha dos representantes da unidade na esfera administrativa.

Figura 7 - Tempo de serviço como docente na UFPE

Fonte: Autora (2021)

Ademais, a capacitação profissional dos líderes departamentais é extremamente elevada, onde todos os respondentes eram pós-graduados, sendo a maior parte deles doutores em ciência (n=31; 91,2%) (Figura 8). Este resultado corrobora o exposto por Mintzberg (1999, 2011) a respeito das burocracias profissionais serem compostas por funcionários de elevado nível de capacitação.

Figura 8 - Maior titulação dos chefes de departamento da UFPE participantes no estudo



Fonte: Autora (2021)

As titulações dos 34 participantes do estudo provêm de 23 áreas de conhecimento. Na tabela 2 são apresentadas as titulações que aparecem mais de uma vez. Com apenas uma resposta se indicaram Odontologia, Desenho Industrial, Probabilidade e Estatística, Letras, Ciência Política, Interdisciplinar, Psicologia, Geografia, Planejamento Urbano e Regional, Química, Comunicação, Genética, Arqueologia, Fisiologia, Serviço Social e Filosofia.

Tabela 2 - Área de maior titulação dos respondentes

Área de conhecimento	Quantidade
Engenharias	4
Educação	4
Direito	2
Nutrição	2
Administração	2
Sociologia	2
Geociências	2

Fonte: Autora (2021)

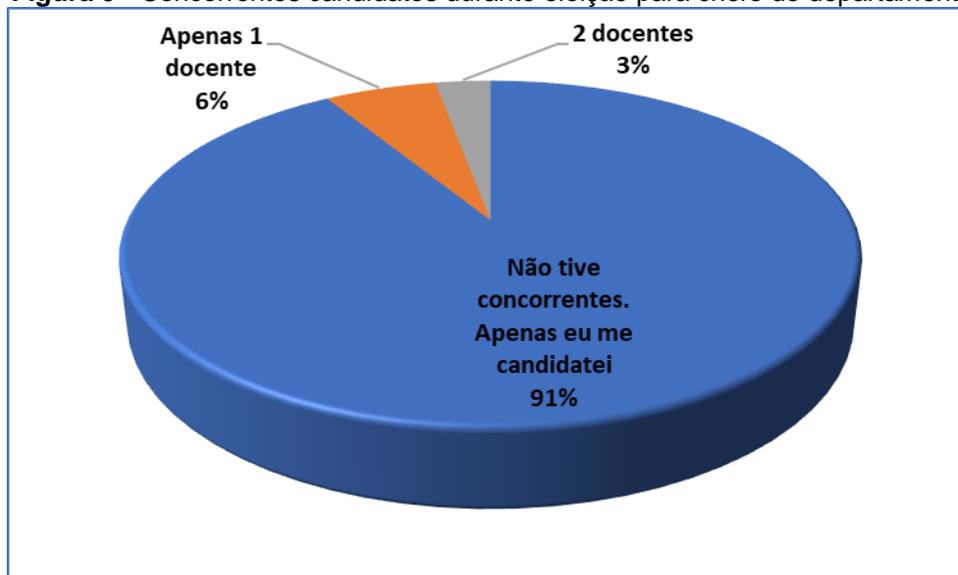
Em um universo de 34 chefes, apenas dois possuíam maior titulação na área de Administração, o que significa que 5,88% dos respondentes detêm conhecimentos em administração provenientes de um curso acadêmico. Este dado confirma o exposto por Aras, Andrade e Oliveira (2020) que evidenciaram a necessidade das IES prepararem os docentes para atuarem em funções gerenciais, apesar do alto nível de qualificação destes profissionais, visto que as titulações dos chefes de departamento não os dotam de conhecimentos necessários para o exercício gerencial.

Conforme citado, foram diversas áreas científicas citadas pelos respondentes e é possível perceber a variedade destas. Importa destacar que os docentes possuem *expertise* indiscutível nas áreas dos seus doutoramentos, mas o conhecimento que eles detêm com maestria, muitas vezes, não são requeridos na função de gestor departamental. Assim, este elevado nível educacional, por si só, não garante que este profissional possa exercer atividades gerenciais de forma adequada. Guimarães (2013) defende que mais importante do que o título de doutorado é a posse do conjunto de habilidades necessárias a um gestor.

Além disso, a experiência em funções gerenciais é fator importante para o desempenho dos docentes. Dos 34 respondentes, pouco mais da metade (n=18; 52,9%) havia exercido anteriormente a função de chefe de departamento. Daqueles com experiência anterior, 11 (32,4%) haviam exercido o cargo apenas uma vez, enquanto sete (20,6%), duas vezes. Este percentual elevado dos chefes que aceitaram atuar na esfera administrativa novamente, ou seja, que já passaram por essa experiência e desejaram desempenhar atividades gerenciais outra vez pode demonstrar que apesar do “ethos moral-disciplinar” atrelado ao significado do trabalho da atividade gerencial (FERREIRA; RESENDE; MARRA, 2020) não é possível generalizar e afirmar que os docentes universitários não gostam das atividades administrativas, ou consideram essas tarefas apenas uma obrigação inerente ao cargo de docente universitário. O percentual significativo dos chefes que estão em sua segunda ou terceira gestão departamental evidencia que estes, provavelmente, devem gostar de atuar como líderes e gestores. Ademais, o fato de que a maior parte dos chefes (n=22; 64,7%) atuou previamente como vice-chefe de departamento corrobora com o exposto de que a experiência vivenciada na gestão tenha sido positiva, o que lhes impulsionou à candidatura para chefia.

Em contrapartida, se consideramos o dado obtido de que durante a eleição para a chefia de departamento a grande maioria dos atuais chefes (n=31, 91,2%) concorreu em chapa única (Figura 9), ou seja, não teve concorrentes à função, é possível inferir que os demais docentes que compõem o pleno daquela unidade não possuíam interesse ou disponibilidade, por diversos motivos, em dedicar seu tempo à esfera administrativa. Este resultado corrobora com os achados da pesquisa de Floyd e Dimmock (2011), onde os docentes consideram as atividades de ensino, pesquisa e extensão mais importantes para o desenvolvimento de suas carreiras do que assumir cargos de gestão.

Figura 9 - Concorrentes candidatos durante eleição para chefe de departamento



Fonte: Autora (2021)

4.3 Tarefas e competências

Na segunda seção do questionário buscou-se cumprir com o segundo objetivo específico delineado na pesquisa: identificar as principais atividades desempenhadas por um chefe de departamento. A identificação das atribuições dos chefes é importante, pois permite descobrir os tipos de competências requeridas para o exercício desta função específica.

No âmbito trabalhista, para ocupar um cargo é desejável que o indivíduo possua certas habilidades e conhecimentos que são primordiais para o desempenho das atividades inerentes à posição pleiteada. Para ser professor de física é requerido diploma em física, para atuar como engenheiro da universidade é

necessária graduação em engenharia, para ocupar o cargo de administrador nas IES é preciso formação em Administração.

Assim, de forma análoga, é razoável que a instituição estabeleça requisitos para que a chefia departamental seja exercida por um servidor dotado de competências desejáveis para a função. Guimarães (2013) ressalta que o credenciamento para uma gestão dotada de excelência é um conjunto de competências necessárias à função. Por conseguinte, ao estabelecer requisitos, de forma objetiva, para as funções gerenciais, as IES buscariam reduzir o empirismo no desempenho destas atividades. Conforme exposto por Rizzatti (2002), a prática do empirismo na gestão universitária pode estimular o conservadorismo, onde velhas e ineficientes práticas sobrepujam as inovações gerenciais.

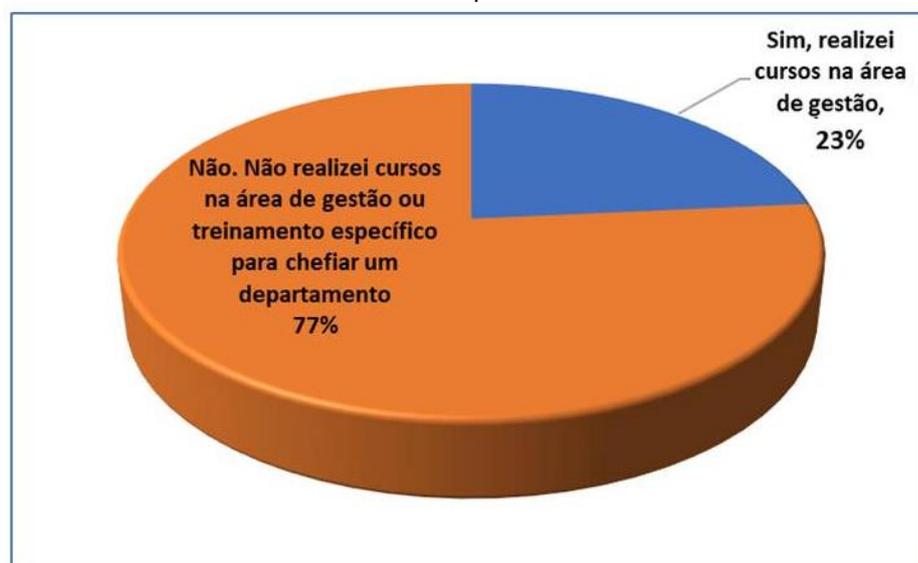
Contudo, quase a totalidade dos respondentes (n=32; 94%) indicou que não lhes foi exigido nenhum pré-requisito (curso específico, treinamento, aprovação em algum tipo de entrevista) para desempenhar a função de chefe de departamento, apenas ser escolhido através da eleição promovida pelo pleno departamental. Dois participantes [P2 e P10] ponderaram que a experiência anterior na Associação dos Docentes da UFPE e como vice-chefe de departamento, respectivamente, lhes dava credibilidade, perante seus pares, para assumir a função, evidenciando a importância da experiência na seara administrativa para gerir o departamento.

Ainda com relação aos pré-requisitos para ocupar o cargo, um participante [P11] indicou que lhe foi exigida a apresentação de um programa de gestão, enquanto outro [P22] respondeu que lhe foi demandado a finalização do doutorado para assumir o cargo, o que ocorreu após a defesa da tese (três meses depois do pleito eleitoral).

Por sua vez, uma minoria dos respondentes (n=8; 23,5%) realizou algum curso na área de gestão, enquanto a maioria (n=26; 76,5%) não realizou curso na área de gestão ou treinamento específico para chefiar um departamento (Figura 10). Ressalta-se que nenhum dos respondentes foi submetido a treinamento específico para atuar como chefe de departamento. Meyer Jr. e Meyer (2011) evidenciaram que as IES são, em sua maioria, gerenciadas por acadêmicos que não foram preparados para atuarem como gestores. E a preparação decorre da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes descritas por Parry (1996) como elementos que compõem a competência. Para Guimarães (2013), as IES podem exigir que os seus gestores incorporem conhecimentos e habilidades importantes para os papéis

de liderança. Assim, as ambiguidades que norteiam as funções gerenciais derivadas da falta de preparação dos líderes seriam reduzidas (ÉSTHER; MELO, 2008).

Figura 10 - Realização de cursos na área de gestão ou treinamento específico para a função de chefe de departamento



Fonte: Autora (2021).

Fleck e Pereira (2011) defendem que as políticas institucionais são primordiais para que os funcionários adquiram competências gerenciais. É imprescindível, portanto, conceder treinamento aos docentes universitários para atuarem como gestores, apesar do alto nível de instrução e qualificação destes profissionais (ARAS; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020; BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016). A UFPE está alinhada com o propósito de conceder capacitação a seus chefes de departamento. Em seu PEI (2013-2023) há o objetivo de aperfeiçoar o programa de capacitação institucional e, para tanto, a universidade visa “introduzir como requisito no estágio probatório a participação dos novos professores em cursos e seminários sobre pedagogia de ensino, assim como na área de gestão para chefes de departamento” (UFPE, 2013, p. 31). Entretanto, apesar deste objetivo de capacitar os docentes para atividades gerenciais ter sido estabelecido há oito anos, até o presente momento, não foram realizadas ações concretas destinadas a este fim, conforme evidenciado pelos dados obtidos.

Com vistas a identificar a compreensão dos chefes de departamento a respeito de suas atribuições, foi realizada a seguinte pergunta: “Você tem conhecimento de algum documento institucional que defina as atribuições, os deveres e as responsabilidades do chefe de departamento?”, a maioria dos

participantes (n=25; 73,5%) respondeu afirmativamente, argumentando que no regimento geral e no estatuto da universidade estudada constavam as informações inerentes à chefia departamental. A visualização em forma de nuvens de palavras (Figura 11) representa as respostas mais frequentes.

Figura 11 - Documentos institucionais onde constam as atribuições dos chefes de departamento segundo os respondentes



Fonte: Autora (2021).

Conforme evidenciado, a maioria dos respondentes indicou o Estatuto e o Regimento Geral da UFPE como documentos que definem as atribuições, os deveres e as responsabilidades do chefe de departamento. É válido então fazermos uma análise das informações dispostas nestes documentos.

O primeiro passo para compreender as atividades inerentes aos cargos e às funções é verificar a descrição das suas atribuições presentes nos documentos formais da instituição.

No Estatuto da UFPE encontramos uma seção inteira destinada aos departamentos. Contudo, o artigo 69 da seção V (Dos Departamentos), reproduzido a seguir, é o mais relevante para esta discussão.

Art. 69. Compete ao Departamento:

- I – promover a eleição do seu chefe, bem como do respectivo vice, para designação pelo Reitor;
- II – distribuir os encargos de ensino, pesquisa e extensão entre seus docentes, compatibilizando os planos de atividades em conjunto com as Câmaras Setoriais do Centro Acadêmico;
- III - propor e desenvolver programas de ensino, pesquisa e extensão, assessorados pelas Câmaras Setoriais do Centro Acadêmico.
- IV - manifestar-se sobre pedidos de remoção e redistribuição de docentes;

- V - aprovar a avaliação do desempenho e da progressão de docentes, respeitadas as normas e as políticas estabelecidas pela Universidade;
- VI - deliberar sobre afastamento, bem como sobre o regime de trabalho de docentes;
- VII – propor a admissão, rescisão, contratação de docentes e operacionalizar os processos seletivos a partir das normas da instituição;
- VIII - aprovar anualmente os planos de trabalho e respectivos relatórios de atividades desenvolvidas pelos seus docentes;
- IX – promover a distribuição de atividades administrativas e técnicas no âmbito da unidade;
- X - realizar a alocação e a distribuição dos servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, de forma isonômica e equitativa;
- XI – exercer outras atribuições que lhe forem conferidas por este Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Órgãos Deliberativos Superiores ou pelos Regimentos dos Centros Acadêmicos.
- Parágrafo único.** As atribuições constantes dos incisos I a VII competem exclusivamente ao Pleno (UFPE, 2019b, p.22, grifo nosso).

Depreende-se deste artigo que as competências descritas são do departamento, da unidade administrativa em si, e não especificamente dos chefes de departamento. O departamento é composto por docentes e técnico-administrativos, sendo o pleno o órgão colegiado responsável por tomar as decisões inerentes à unidade administrativa. Inclusive, o parágrafo único do art. 69 determina quais são as atribuições, dentre as listadas, que competem exclusivamente ao pleno. Dessa forma, as atribuições da função de chefe de departamento não se demonstram claras no Estatuto da UFPE.

Entretanto, em relação a outras funções gerenciais, o estatuto descreve expressamente quais são as suas atribuições. É notória a diferença da redação do texto, o que torna claro e objetivo o entendimento de quais são as atribuições dessas funções. A seguir listamos alguns exemplos:

Art. 33. São atribuições do Reitor:

- I - representar a Universidade em juízo e fora dele;
- II - administrar e fiscalizar as atividades da Instituição;
- III – convocar e presidir reuniões de órgãos de deliberação superior da Universidade, de acordo com o presente Estatuto;
- IV - nomear os diretores e vice-diretores dos *Campi* do interior e dos Centros Acadêmicos eleitos, empossando-os em sessão pública;
- [...]
- VIII - conferir graus, diplomas, certificados acadêmicos e títulos honoríficos;
- IX - firmar contratos, acordos e convênios, mediante prévia aprovação ou *ad referendum* do órgão competente, observado o disposto neste Estatuto;
- X – delegar competência, como instrumento de descentralização administrativa, e revogar as delegações no todo ou em parte;
- XI - decidir, em casos de urgência e no interesse da instituição, sobre matéria de competência de quaisquer órgãos da universidade, *ad referendum* dos mesmos;
- XII - desempenhar as demais atribuições inerentes ao cargo (UFPE, 2019b, p. 14, grifo nosso).

Art. 35. Ao Vice-Reitor compete:

I - substituir o Reitor em suas ausências ou impedimentos;
 II - desempenhar as funções que lhe forem delegadas pelo Reitor (UFPE, 2019b, p. 15, grifo nosso).

Art. 45. São atribuições do diretor de *Campus*:

I - representar o *Campus* em juízo e fora dele;
 II - administrar e fiscalizar as atividades do *Campus*;
 III - convocar e presidir reuniões de órgãos colegiados do *Campus*; [...] (UFPE, 2019b, p. 17, grifo nosso).

Art. 57. São atribuições do diretor de Centro Acadêmico:

I – administrar e representar o Centro Acadêmico;
 II – convocar e presidir as reuniões do Conselho Acadêmico;
 III – decidir *ad referendum* questões da competência do Conselho Acadêmico e casos omissos no regimento do Centro Acadêmico;
 IV – coordenar e atuar para a melhoria das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, de forma integrada com as unidades vinculadas ao Centro Acadêmico (UFPE, 2019b, p. 21, grifo nosso).

A partir da análise dos exemplos é possível perceber uma clara diferença na semântica das atribuições e competências expostas. Quando os legisladores escrevem “são atribuições do diretor de Campus”, “são atribuições do Reitor”, “ao vice-reitor compete”, é de fácil entendimento que aquelas são atribuições específicas do diretor do campus, do reitor e do vice-reitor. Contudo, ao afirmar que “compete ao departamento” esse significado das atribuições específicas do chefe de departamento não é alcançado. Vale destacar que em nenhuma oportunidade o estatuto da UFPE faz menção direta e objetiva às “competências ou atribuições do chefe de departamento”.

Os respondentes da pesquisa, em sua maioria, afirmaram ainda que o Regimento Geral da UFPE dispunha sobre as atribuições do chefe de departamento.

A seção IV do regimento geral disserta sobre os departamentos. Nos quatro artigos da seção não há menção a competências ou atribuições dos chefes de departamentos. Reproduz-se a seguir os artigos sobre os departamentos dispostos no regimento:

48. A eleição do chefe e vice-chefe de que trata o parágrafo único do art. 63 do Estatuto da Universidade será regulamentada pelo regimento do Centro.

Art. 49. Na hipótese de mais de um curso de graduação ser vinculado a um Departamento, haverá uma única secretaria para atender as coordenações e os estudantes dos cursos.

Art. 50. O Chefe de Departamento é subordinado imediatamente ao Diretor do Centro Acadêmico.

Art.51. Cada Departamento terá um Pleno constituído de acordo com o regimento do centro

Parágrafo único. Os Plenos devem ter representação dos técnico-administrativos em educação e estudantes, observado a proporcionalidade de docentes prevista no Estatuto (UFPE, 2019b, p.43).

Em complemento, o art. 40 do regimento geral da UFPE dispôs que os regimentos dos campi e dos centros acadêmicos devem conter: “a estrutura organizacional e suas atribuições, inclusive departamentos ou núcleos, se houver” (UFPE, 2019b, p.42). Portanto, infere-se que as atribuições do chefe de departamento devem ser expressas nos regimentos dos centros acadêmicos.

No entanto, os regimentos internos dos centros acadêmicos estão em processo de elaboração e aprovação. Até o momento em que a coleta de dados foi realizada, apenas os regimentos do CCEN, CCSA e CFCH haviam sido publicados⁵. Nestes regimentos as atribuições do chefe de departamento foram, de fato, expressamente citadas. O Quadro 9 compila as atribuições dos chefes de departamentos dispostas em cada um desses regimentos.

Quadro 9 - Atribuições do chefe de departamento

ATRIBUIÇÕES DO CHEFE DE DEPARTAMENTO
<p><u>CCEN</u></p> <p>I- exercer as atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto, pelo Regimento Geral da Universidade e por este Regimento;</p> <p>II- propor ao Colegiado Pleno do Departamento a admissão, remoção, redistribuição ou afastamento de professores;</p> <p>III- colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática;</p> <p>IV- apresentar mensalmente à Diretoria de Administração de Pessoal (PROGEPE) o Relatório de Frequência do pessoal docente, técnico e administrativo, inclusive no que se refere às faltas às reuniões do Colegiado Pleno do Departamento;</p> <p>V- coordenar horários semanais de trabalho, bem como elaborar e acompanhar a programação de férias dos servidores lotados no Departamento;</p> <p>VI- prestar aos órgãos da Reitoria as informações de interesse da Administração que lhe forem solicitadas;</p> <p>VII- baixar portarias, instruções e circulares necessárias à execução das</p>

⁵ Apenas foram citados os centros acadêmicos que estão estruturados por departamentos. O Centro de Ciências Médicas e o Centro Acadêmico de Vitória já publicaram seus regimentos internos, contudo, por não estarem estruturados administrativamente por departamentos não foram mencionados, uma vez que não fazem parte do interesse desta pesquisa.

atividades que se desenvolvem no âmbito de sua competência;

VIII- aprovar, após apreciação do Colegiado Pleno do Departamento, os planos e relatórios anuais de atividade docente para encaminhamento aos órgãos superiores;

IX- resolver, *ad referendum* do Colegiado Pleno do Departamento, conforme as competências, os casos omissos ou de notória urgência.

CCSA

I - representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do CCSA de que fizer parte;

II - convocar e presidir o Pleno de Departamento;

III - encaminhar ao Pleno do Departamento projetos e relatórios de pesquisa e de extensão (incluindo os de ligas acadêmicas), bem como solicitações de afastamentos;

IV - encaminhar os planos e relatórios anuais de atividade docente dos professores para apreciação pelo Pleno do Departamento.

V - encaminhar ao Pleno do Departamento as demais questões atinentes ao funcionamento do Departamento;

VI - promover a distribuição de atividades administrativas e técnicas no âmbito da unidade;

VII - realizar a alocação e a distribuição dos servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, de forma isonômica e equitativa

CFCH

I - convocar e presidir o Pleno do Departamento;

II - representar o Departamento;

III - administrar as atividades do Departamento;

IV - elaborar o planejamento e o relatório anuais das atividades acadêmicas e administrativas do Departamento e enviar para o Centro;

V - aprovar a programação de férias dos servidores lotados no Departamento;

VI - operacionalizar os concursos e processos seletivos a partir das normas da instituição;

VII - promover a distribuição de atividades administrativas e técnicas no âmbito da unidade;

VIII - realizar a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos lotados no Departamento;

IX - realizar a alocação e a distribuição dos servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, de forma isonômica e equitativa;

X - cumprir e fazer cumprir as decisões superiores; e

XI - enviar à Direção do Centro, até 60 dias antes do final do exercício financeiro vigente, as demandas de aquisição de material e/ou serviços

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir dos Regimentos Internos do CCEN (2020a), CCSA (2020b) e CFCH (2020c).

Por conseguinte, para identificar quais as principais atribuições dos chefes de departamento, foi apresentada aos respondentes uma lista com 26 atribuições (ver apêndice A) e solicitou-se que estes atribuíssem pontuação de 1 a 10 para valorar as tarefas que melhor caracterizavam as atribuições dessa função. A maioria dos participantes considerou que todas as atribuições correspondiam a essa função, contudo, aquelas que foram mais bem valoradas foram:

- Participar de reuniões e representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte (79% de respostas entre 9 e 10).
- Prestar aos órgãos da Reitoria as informações de interesse da Administração que lhe forem solicitadas (70,5% de respostas entre 9 e 10).
- Convocar e presidir reuniões do Pleno do Departamento (70,5% de respostas entre 9 e 10).
- Cumprir e fazer cumprir as decisões superiores (70,5% de respostas entre 9 e 10).
- Gerenciar conflitos (65% de respostas entre 9 e 10).
- Exercer as atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto e pelo Regimento Geral da Universidade (62% de respostas entre 9 e 10).
- Operacionalizar os processos seletivos de docentes a partir das normas da instituição (62% de respostas entre 9 e 10).
- Resolver, *ad referendum* do Pleno do Departamento, conforme as competências, os casos omissos ou de notória urgência (59% de respostas entre 9 e 10).

- Elaboração do Plano de Ação Institucional (PAI) do departamento (50% de respostas entre 9 e 10).
- Colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática (47% de respostas entre 9 e 10).

A atribuição com menor consenso foi “Aplicar sanções e penalidades aos servidores da unidade que cometerem infrações dispostas em lei”, pois 29% dos respondentes atribuíram as pontuações mais baixas na ordem de importância (1 a 10).

Adicionalmente, os participantes tiveram oportunidade de mencionar outras atribuições de chefia não mencionadas no questionário. Embora a maioria tenha considerado a lista oferecida suficientemente exaustiva, alguns apresentaram outras respostas:

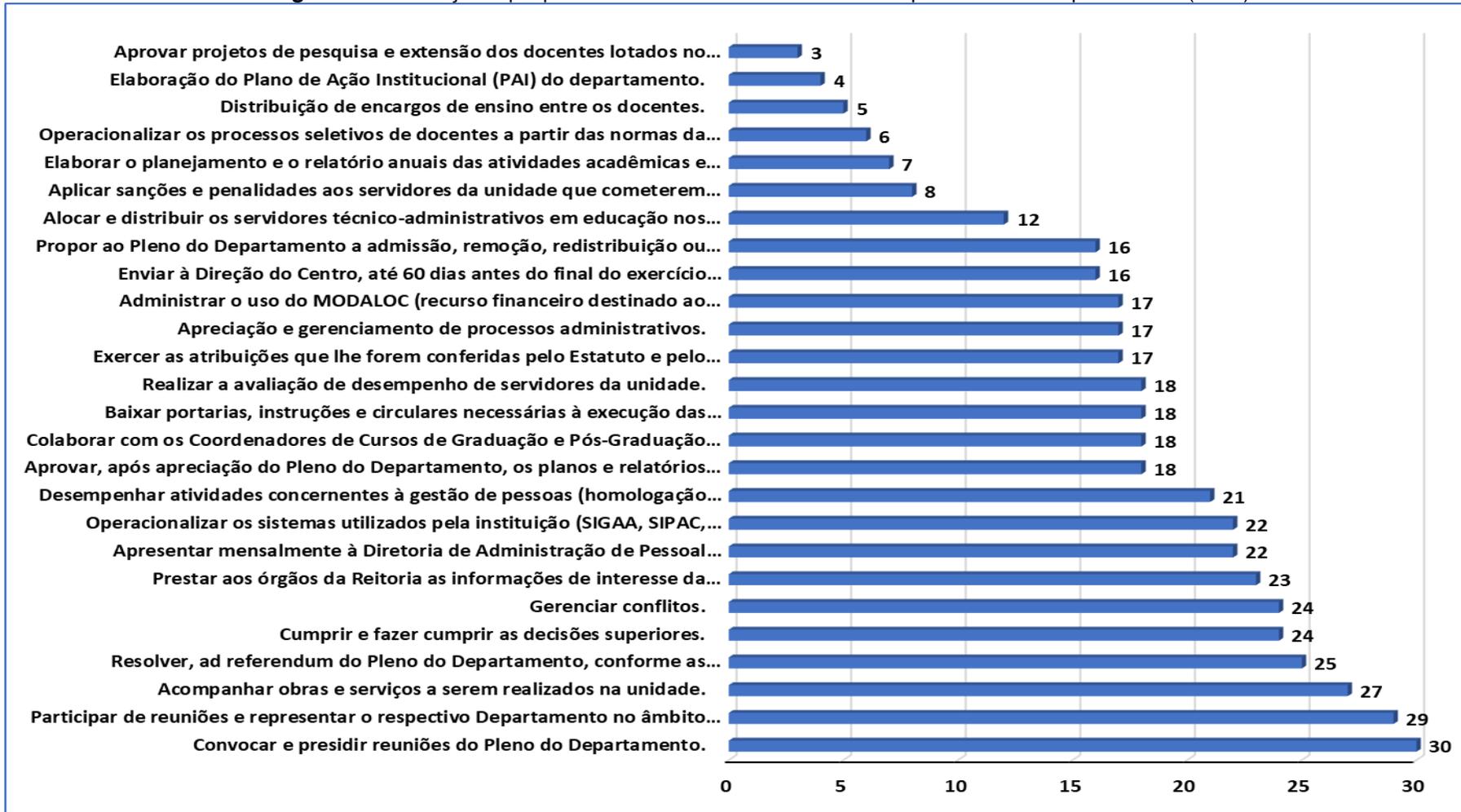
“Ser 'síndico' do departamento, como por exemplo: resolver problemas com a portaria, limpeza, entrada e saída de servidores e alunos em feriados etc. (importância 10)” [P7]

“Pensar e planejar, juntamente com o pleno e as coordenações de cursos, a evolução do Departamento, no que tange à pesquisa e aos cursos oferecidos, no contexto das mudanças locais e globais. (importância 10)” [P9]

“Estimular realização de projetos ensino-pesquisa-extensão; Garantir um processo de formação continuada docente; Propor e organizar eventos científico-pedagógico; Propor e incrementar processos de valorização profissional docente e técnicos administrativos; Manter e assegurar uma articulação efetiva junto ao DA e ao corpo docente como um todo; Garantir e investir junto às instâncias superiores a renovação e contratação do quadro docente e técnico-administrativo; Realizar reuniões, pelo menos, uma vez por mês junto ao coletivo técnico-administrativos e bolsistas lotados no departamento; Investir e garantir junto aos órgãos competentes financiamentos para realização de momentos de confraternização/lazer junto aos corpo docente; Estudar e pesquisar tanto na área de gestão quanto no universo de estudos que desenvolvo pesquisa-ensino-extensão; Investir esforços junto as instância da UFPE para garantir as condições objetivas para a chefia, coordenações e os setores técnicos do departamento.” [P15]

Em seguida, se solicitou aos participantes selecionar as atribuições que podiam ser realizadas com autonomia pelo chefe do departamento, ou seja, sem precisar da autorização ou da deliberação do pleno departamental (Figura 12).

Figura 12 - Atribuições que podem ser realizadas com autonomia pelo chefe de departamento (n=31)



Fonte: Autora (2021).

Nesta pergunta foram recuperadas respostas de 31 participantes, destacando pelo consenso da maior parte dos respondentes (25 respostas ou mais): “Convocar e presidir reuniões do Pleno do Departamento” (n=30; 96,8%); “Participar de reuniões e representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte” (n=29; 93,5%); “Acompanhar obras e serviços a serem realizados na unidade” (n=27; 87,1%); e “Resolver, *ad referendum* do Pleno do Departamento, conforme as competências, os casos omissos ou de notória urgência” (n=25; 80,6%).

Por sua vez, as atribuições com menor consenso entre os respondentes e que, portanto, assume-se que são realizadas com menor autonomia por parte dos chefes de departamento são: “Aprovar projetos de pesquisa e extensão dos docentes lotados no departamento” (n=3; 9,7%); “Elaboração do Plano de Ação Institucional (PAI) do departamento” (n=4; 12,9%), “Distribuição de encargos de ensino entre os docentes” (n=5; 16,12%); e “Operacionalizar os processos seletivos de docentes a partir das normas da instituição” (n=6; 19,3%).

A partir do resultado obtido, é possível observar que não há um consenso absoluto dos chefes a respeito das atividades que possuem autonomia para realizar por si próprios, sem precisar da autorização do pleno e que as atividades que mais possuem autonomia para realizarem são de representação da unidade e de convocação do pleno, ou seja, participar de reuniões e convocar o pleno para a tomada de decisão.

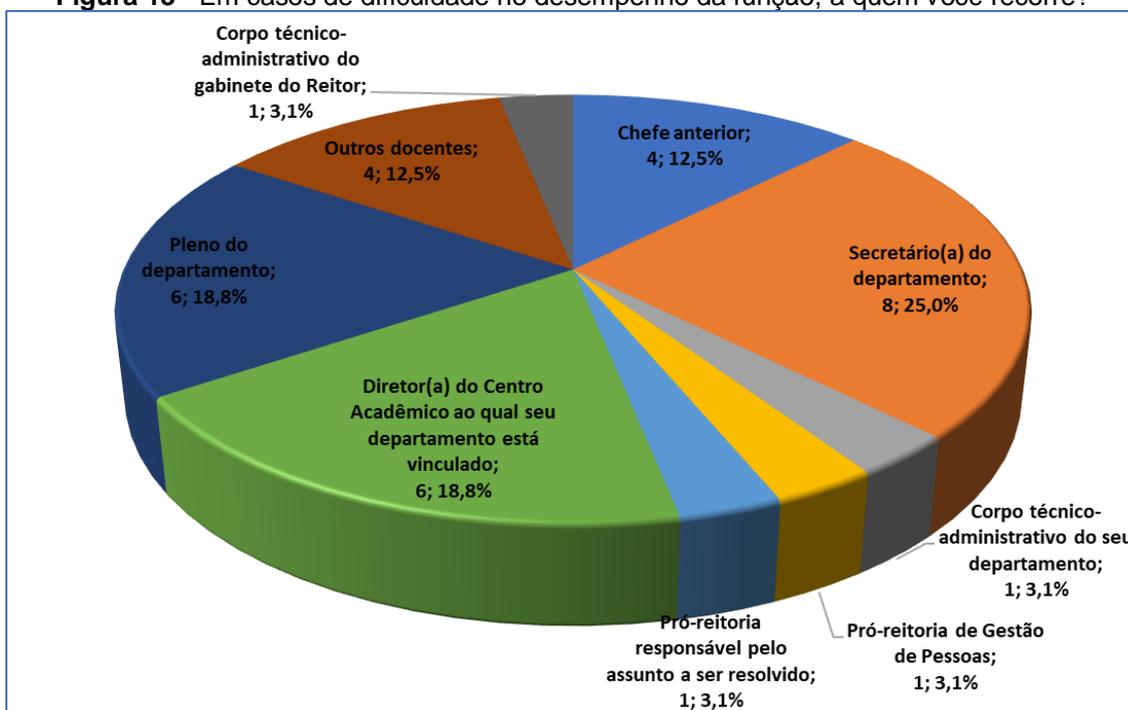
Este resultado reafirma a força do colegialismo na gestão departamental, onde o pleno é responsável por decidir e autorizar grande parte das atividades realizadas em um departamento. Os chefes de departamento precisam trabalhar com uma hierarquia paralela de comitês, os chamados colegiados (MINTZBERG, 1999). Estes comitês – plenos, no caso dos departamentos – influenciam diretamente no desempenho da função da chefia departamental (PRESSER; ARAÚJO; FALCÃO JÚNIOR, 2013) e são oriundos da descentralização horizontal das burocracias profissionais (MINTZBERG, 1999), nas quais ocorre o compartilhamento do poder, cabendo aos chefes departamentais, muitas vezes, apenas executar as decisões tomadas pelo pleno de sua unidade. Desta forma, identifica-se o exposto por Ribeiro (2014) onde o gestor não possui competência para tomar decisão por si mesmo, necessitando da aprovação dos seus pares. Por

consequência, as interações sociais influenciam diretamente no exercício da liderança universitária (BLASCHKE; FROST; HATTKE, 2014).

Em caso de dificuldade no desempenho da chefia departamental os respondentes recorrem, fundamentalmente, ao secretário do departamento (n=8; 25,0%), ao Diretor do Centro Acadêmico ao qual está vinculado o departamento (n=6; 18,8%) e ao Pleno do departamento (n=6; 18,8%) (Figura 13).

É importante que o chefe possua uma rede de apoio que lhe conceda o suporte para o desempenho de suas atividades. Nesta pesquisa foi identificado que o secretário do departamento, técnico-administrativo da universidade, é o mais solicitado para amparar o chefe em caso de dúvidas. Isso pode derivar do fato destes servidores possuírem experiência no trabalho desenvolvido pela secretaria do departamento, base administrativa da atuação do chefe. Ademais, a continuidade no desempenho da função dota esses servidores de conhecimentos aprofundados, os quais são requeridos no exercício das tarefas realizadas em âmbito departamental.

Figura 13 - Em casos de dificuldade no desempenho da função, a quem você recorre?



Fonte: Autora (2021).

Em decorrência da falta de treinamento específico para chefiar um departamento ou da participação em cursos em gestão, os chefes necessitam do suporte destes atores institucionais (secretários, diretores de centros, outros

docentes) para sanarem suas dúvidas ao longo do exercício dos seus mandatos. Consoante Ferreira, Resende e Marra (2020), os professores buscam aprender como tornarem-se gestores quando assumem funções de liderança. Contudo, este aprendizado ocorre, na maioria das vezes, de maneira informal a partir do auxílio dos seus pares ou a partir do auxílio de outros gestores da instituição, o que é corroborado a partir dos resultados verificados nesta pesquisa.

Em seguida foi solicitado aos participantes do estudo que indicassem para cada atribuição dos chefes de departamento o tipo de competência principal requerida (administrativa ou acadêmica) para realizá-la. Embora sem unanimidade nas respostas, as competências administrativas predominaram para 21 das 25 tarefas elencadas no questionário (Quadro 10).

Quadro 10 - Competências requeridas para tarefas da função de chefe de departamento

COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS
Administrar o uso do MODALOC (recurso financeiro destinado ao departamento).	Colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática.
Apreciação e gerenciamento de processos administrativos.	Aprovar, após apreciação do Pleno do Departamento, os planos e relatórios anuais de atividade docente para encaminhamento aos órgãos superiores.
Operacionalizar os sistemas utilizados pela instituição (SIGAA, SIPAC, SIGAC, SIAPENET, SCDP, etc.).	Distribuição de encargos de ensino entre os docentes.
Acompanhamento de obras e serviços a serem realizados na unidade.	Aprovar projetos de pesquisa e extensão dos docentes lotados no departamento.
Atividades concernentes à gestão de pessoas (homologação de férias, controle de jornada de trabalho etc.).	
Aplicar sanções e penalidades aos servidores da unidade que cometerem infrações dispostas em lei.	
Gerenciar conflitos.	
Realizar a avaliação de desempenho de servidores da unidade.	
Alocar e a distribuir os servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, promovendo a distribuição de atividades administrativas e técnicas no departamento.	

Propor ao Pleno do Departamento a admissão, remoção, redistribuição ou afastamento de professores e técnicos-administrativos.	
Apresentar mensalmente à Diretoria de Administração de Pessoal (PROGEPE) o Relatório de Frequência do pessoal docente, técnico e administrativo, inclusive no que se refere às faltas às reuniões do Pleno do Departamento.	
Prestar aos órgãos da Reitoria as informações de interesse da Administração que lhe forem solicitadas.	
Baixar portarias, instruções e circulares necessárias à execução das atividades que se desenvolvem no âmbito de sua competência.	
Elaborar o planejamento e o relatório anuais das atividades acadêmicas e administrativas do Departamento e enviar para o Centro.	
Cumprir e fazer cumprir as decisões superiores.	
Enviar à Direção do Centro, até 60 dias antes do final do exercício financeiro vigente, as demandas de aquisição de material e/ou serviços.	
Convocar e presidir reuniões do Pleno do Departamento.	
Participar de reuniões e representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte.	
Operacionalizar os processos seletivos de docentes a partir das normas da instituição.	

Fonte: Autora (2021).

A gestão de competências em uma instituição busca adequar as necessidades requeridas por cargos e funções às habilidades e conhecimentos dos funcionários que vão ocupá-los ou desempenhá-las. Em uma lista de 25 tarefas inerentes aos chefes de departamento, 21 requerem competências administrativas para desempenhá-las, de acordo com os respondentes. Assim, considerando que a função de chefe de departamento deve ser desempenhada exclusivamente por docentes (UFPE, 2019b) – detentores de competências acadêmicas a partir da formação profissional - e que 77% dos respondentes não foram formados para

desempenhar a função ou realizaram cursos de gestão, há uma lacuna evidenciada na gestão de competências da instituição estudada.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas, elaborado a partir do diagnóstico de competências para cada cargo ou função (BRASIL, 2019), é um instrumento que auxilia as instituições públicas no desenvolvimento da gestão de competências. Parry (1996) afirma que as competências são adquiridas a partir do treinamento e de cursos de capacitação dos funcionários. Desta forma, as IES possuem papel importante na capacitação dos docentes para atuarem como gerentes, promovendo assim a profissionalização na gestão universitária (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016).

Em complemento a esta discussão, na opinião dos respondentes, as principais competências que um chefe de departamento deve possuir (Figura 14) são:

- Saber trabalhar em equipe (n=30; 88,2%);
- Saber gerenciar conflitos (n=27; 79,4%);
- Saber planejar e organizar (n=23; 67,6%);
- Demonstrar inteligência emocional (n=23; 67,6%);
- Ser responsável e cumprir os prazos estabelecidos pela gestão central (n=20; 58.8%).

Figura 14 - Principais competências que deve possuir um chefe de departamento



Fonte: Autora (2021).

Quatro das cinco principais competências listadas pelos chefes de departamento estão diretamente relacionadas à Administração. Saber trabalhar em equipe e gerenciar conflitos são atividades típicas da gestão de pessoas. Planejar e organizar compõem as funções administrativas. Por sua vez, “ser responsável e cumprir os prazos estabelecidos pela gestão central” deriva das funções de planejamento e organização, onde se o chefe definir um bom planejamento e organizar os recursos de forma adequada para cumprir o planejado, os prazos estabelecidos pela gestão central serão cumpridos. Assim, as principais competências para atuar como chefe de departamento são administrativas e não acadêmicas, o que fortalece a necessidade de capacitação e preparação dos professores para atuarem na gestão departamental.

Resulta interessante que, apesar dos respondentes reconhecerem que a maioria das atribuições da chefia de departamento requer competências administrativas, apenas quatro (11,8%) selecionaram a opção “Possuir conhecimentos específicos em Administração” como uma das competências fundamentais para o cargo.

Outras competências citadas pelos respondentes foram:

“Ser paciente e capaz de manter a tranquilidade nos momentos adversos. Além de ter humildade para correr atrás dos conhecimentos, relacionados à administração, que somos deficientes” [P7].

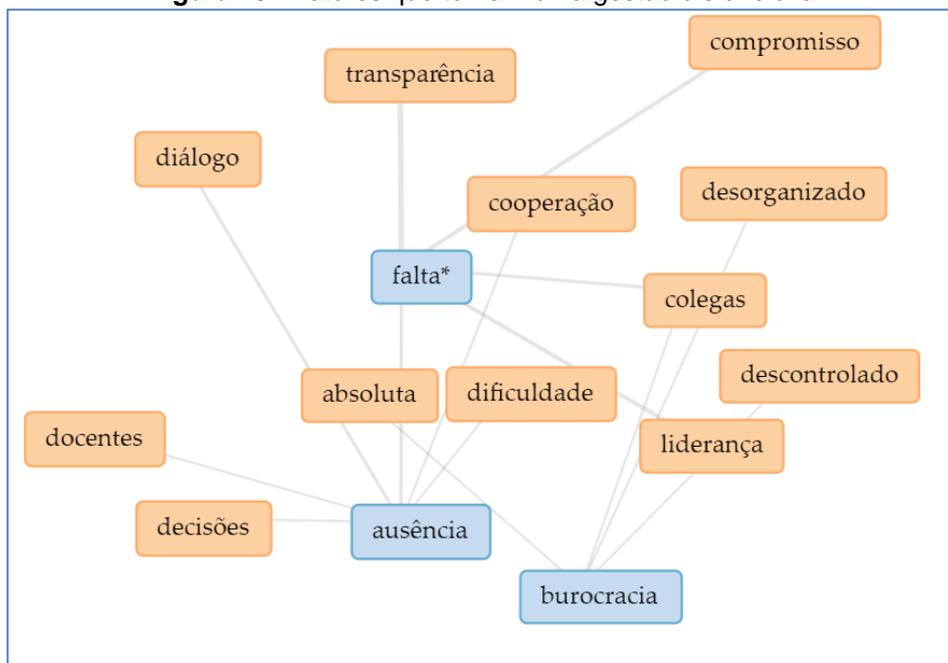
“Tomar decisões de forma com racionalidade, mas com visão humanística. Ser democrático, solidário, mas não permissivo. Ser flexível diante de situações adversas. Ser inovador e catalisador de ações da equipe de trabalho. Saber trabalhar com a diversidade humana” [P16].

O respondente [P7] evidencia a importância da inteligência emocional no exercício da liderança, além de destacar a necessidade que os professores-gestores possuem de buscar conhecimentos administrativos no decorrer dos seus mandatos. [P16], por sua vez, evidencia a complexidade de tornar-se um gestor, uma vez que gerir pessoas é, de fato, desafiante.

Perguntou-se também aos respondentes acerca dos principais fatores que tornam uma gestão disfuncional. Para analisar as respostas realizou-se uma análise de conteúdo utilizando a ferramenta *Voyant Tools v. 2.4 (M55)*, que é um ambiente web para análise e visualização de textos digitais. A visualização em rede das palavras mais frequentes detectadas durante a análise de conteúdo das respostas

concedidas pelos participantes da pesquisa permitiu identificar fatores que dificultam a gestão das chefias de departamento (Figura 15).

Figura 15 - Fatores que tornam uma gestão disfuncional



Fonte: Autora (2021).

A maioria das respostas se concentra na falta ou ausência de determinadas características consideradas como positivas, tais como: a falta de cooperação e diálogo entre colegas, técnicos e estudantes; a falta de liderança e de transparência; a falta de apoio de secretários e técnico-administrativos; a falta de compromisso; a falta de apoio institucional e de condições de trabalho; bem como a falta de pessoal administrativo. O excesso de burocracia também foi apontado como um fator importante, assim como determinadas atitudes pessoais: irresponsabilidade, desorganização, arrogância, vaidade, autossuficiência, descontrole emocional, não ouvir os outros, e falta de proatividade.

O Quadro 11 reúne as principais competências desejáveis aos chefes de departamento e as atitudes que tornam à liderança disfuncional. Identificar as competências necessárias para o desempenho de uma função é elemento primordial para a gestão de competências, uma vez que sinaliza, tanto para a gestão de pessoas quanto para os profissionais, quais atitudes, habilidades e conhecimentos devem ser adquiridos para que as necessidades do cargo ou da função sejam satisfeitas.

Quadro 11 - Competências desejáveis e atitudes indesejáveis

Principais competências desejáveis aos chefes de departamentos	Saber trabalhar em equipe; saber gerenciar conflitos; saber planejar e organizar; demonstrar inteligência emocional; ser responsável e cumprir os prazos estabelecidos pela gestão central.
Atitudes que tornam à liderança disfuncional	Irresponsabilidade; desorganização, arrogância; vaidade; autossuficiência; descontrole emocional; não ouvir os outros; falta de proatividade.

Fonte: Autora (2021).

Por fim, com o objetivo de proporcionar melhor visualização e compreensão das características requeridas para o desempenho da função de chefe de departamento, assim como evidenciar as atividades realizadas por estes profissionais, foi elaborada uma ficha de descrição de cargos sobre a função estudada nesta pesquisa (Quadro 12).

Quadro 12 - Descrição de cargo - chefe de departamento

Identificação: Chefe de departamento.

Missão:

O chefe de departamento deve atuar de forma a garantir o gerenciamento das atividades-meio (administrativas e de suporte) da unidade para assegurar as condições essenciais para que as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) sejam executadas. Para tanto, devem dedicar-se às atribuições descritas neste documento.

Formação acadêmica: Não determinada.

Experiência profissional: Não exigida.

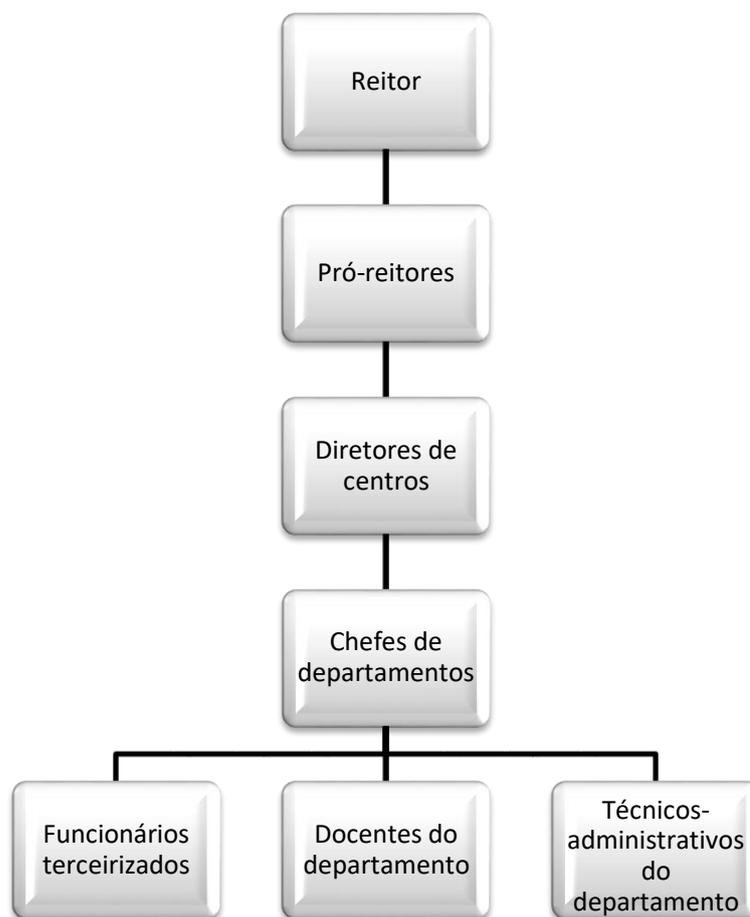
Requisitos para exercer a função:

- ser membro em exercício da carreira de magistério superior, com regime de trabalho de tempo integral ou de dedicação exclusiva.
- Ter sido eleito pelo pleno departamental para desempenhar a função.
- Ser designado pelo Reitor da instituição.

Organograma:

Os chefes de departamentos respondem hierarquicamente aos diretores de centros, aos pró-reitores e ao reitor da universidade. Em contrapartida, possuem

como subordinados os docentes e os técnico-administrativos lotados no departamento e os funcionários terceirizados que desempenham funções específicas nestas unidades.



Atividades exercidas:

As principais atribuições que devem ser desempenhadas pelo chefe de departamento são:

- Participar de reuniões e representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte;
- Prestar aos órgãos da Reitoria as informações de interesse da Administração que lhe forem solicitadas;
- Convocar e presidir reuniões do Pleno do Departamento;
- Cumprir e fazer cumprir as decisões superiores;
- Gerenciar conflitos;
- Exercer as atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto e pelo Regimento Geral da Universidade;

- Operacionalizar os processos seletivos de docentes a partir das normas da instituição;
- Resolver, *ad referendum* do Pleno do Departamento, conforme as competências, os casos omissos ou de notória urgência;
- Elaboração do Plano de Ação Institucional (PAI) do departamento;
- Colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática.

Ademais, as atividades a seguir também fazem parte das atribuições dos chefes de departamento.

1. Administrar o uso do MODALOC (recurso financeiro destinado ao departamento).
2. Distribuição de encargos de ensino entre os docentes.
3. Aprovar projetos de pesquisa e extensão dos docentes lotados no departamento.
4. Apreciação e gerenciamento de processos administrativos.
5. Operacionalizar os sistemas utilizados pela instituição (SIGAA, SIPAC, SIGAC, SIAPENET, SCDP, etc.)
6. Acompanhar obras e serviços a serem realizados na unidade.
7. Desempenhar atividades concernentes à gestão de pessoas (homologação de férias, controle de jornada de trabalho etc.).
8. Realizar a avaliação de desempenho de servidores da unidade.
9. Alocar e a distribuir os servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, promovendo a distribuição de atividades administrativas e técnicas no departamento.
10. Propor ao Pleno do Departamento a admissão, remoção, redistribuição ou afastamento de professores e técnico-administrativos.
11. Aprovar, após apreciação do Colegiado Pleno do Departamento, os planos e relatórios anuais de atividade docente para encaminhamento aos órgãos superiores.
12. Apresentar mensalmente à Diretoria de Administração de Pessoal (PROGEPE) o Relatório de Frequência do pessoal docente, técnico e

administrativo, inclusive no que se refere às faltas às reuniões do Colegiado Pleno do Departamento.

13. Baixar portarias, instruções e circulares necessárias à execução das atividades que se desenvolvem no âmbito de sua competência.

14. Elaborar o planejamento e o relatório anuais das atividades acadêmicas e administrativas do Departamento e enviar para o Centro.

15. Enviar à Direção do Centro, até 60 dias antes do final do exercício financeiro vigente, as demandas de aquisição de material e/ou serviços.

Competências:

É desejável que o chefe de departamento detenha as seguintes competências:

- Saber trabalhar em equipe;
- Saber gerenciar conflitos;
- Saber planejar e organizar;
- Demonstrar inteligência emocional;
- Ser responsável e cumprir os prazos estabelecidos pela gestão central.

As atitudes e os comportamentos a seguir devem ser evitados:

- Irresponsabilidade;
- Desorganização;
- Arrogância;
- Vaidade;
- Autossuficiência;
- Descontrole emocional;
- Não ouvir os outros;
- Falta de proatividade.

Fonte: Autora (2021).

Os resultados desta subseção evidenciaram a prevalência da natureza administrativa das atividades desempenhadas por chefes departamentais, assim como ressaltaram que os professores universitários, em sua maioria, não estão preparados para desenvolver grande parte das atribuições que estão sob responsabilidade do líder departamental. Portanto, reitera-se a necessidade de desenvolver políticas institucionais com vistas a conceder aos gestores

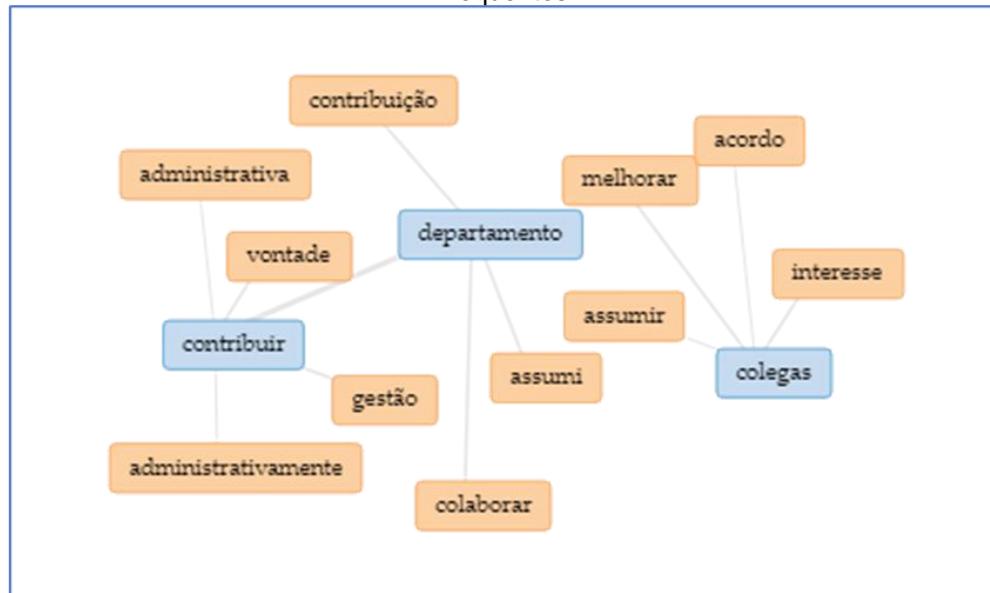
departamentais as ferramentas imprescindíveis para o desempenho desta função. A necessidade de formação do líder/gestor universitário é bem explorada na literatura científica sobre o tema e os achados desta pesquisa corroboram com o exposto por Aras, Andrade e Oliveira (2020), Barbosa e Mendonça (2016), Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016) e Fleck e Pereira (2011).

4.4 Docente gestor

Almeja-se com esta seção de perguntas atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa: analisar a dupla função, acadêmica e gestora, dos chefes de departamento da UFPE.

Primeiramente, solicitou-se aos respondentes indicarem o que lhes motivou a desempenhar a função de chefe de departamento. Para analisar as respostas foi realizada análise de conteúdo utilizando a ferramenta *Voyant Tools* v. 2.4 (M55) e, em seguida, foi elaborada uma rede com as palavras mais frequentes identificadas nas respostas (Figura 16).

Figura 16 - Motivações para desempenhar a função de chefe de departamento. Rede de palavras frequentes



Fonte: Autora (2021).

A rede permitiu identificar que muitas das respostas estão associadas à percepção dos respondentes sobre a necessidade de contribuir com a melhoria do departamento (auxiliar, pacificar, buscar unidade entre colegas, ver as coisas acontecerem, consertar erros, melhorar a qualidade do serviço). Percebe-se que os professores optam por assumir a chefia em busca de resultados satisfatórios, onde

as atividades-meios (administrativas) são gerenciadas para conceder as condições favoráveis para a realização das atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão).

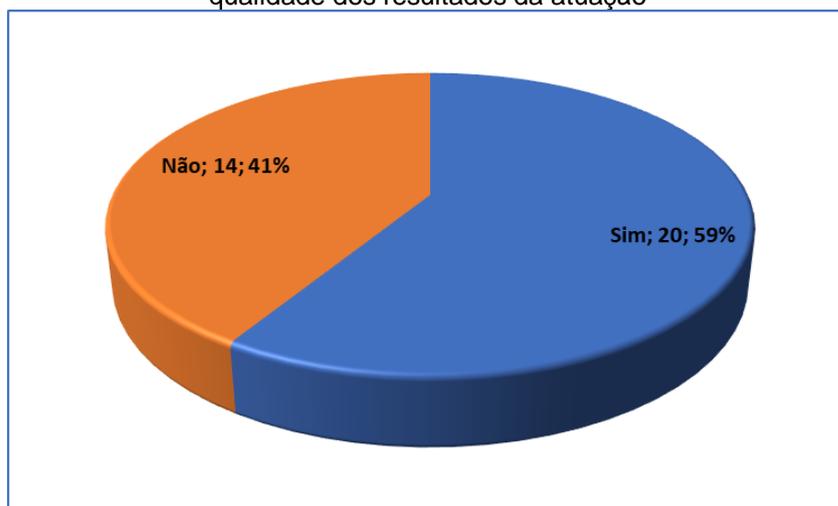
Alguns respondentes consideraram esses elementos como uma oportunidade que se alinhava com seus gostos e desejos (“desejo em atuar administrativamente”, “minha empatia com atividade de gestão”). Estes gestores que assumiram a chefia departamental por apreço à gestão vão de encontro aos achados da pesquisa de Ferreira, Resende e Marra (2020, p. 13) que encontraram um “*ethos* moral-disciplinar”, que significa um dever de trabalhar, para as atividades vinculadas à administração. Enquanto outros consideraram que se tratava de um dever que todos os professores precisavam assumir em algum momento (“cada professor tem seu momento de contribuir para o departamento exercendo uma função administrativa e esse era o meu momento”). Em outros casos, os respondentes mencionam ter assumido a chefia por não ter mais ninguém disposto, e por se tratar de um acordo entre colegas. Sudan (2010) e Ferreira, Resende e Marra (2020) retrataram em suas pesquisas a existência de revezamento entre os docentes para exercerem as funções administrativas. Esta motivação assemelha-se a uma espécie de obrigação que todos os docentes devem se submeter ao longo de sua carreira.

Ademais, o fato de nenhum respondente ter indicado a gratificação salarial como motivo para desempenhar a chefia departamental corrobora com o exposto por Ferreira, Resende e Marra (2020), que consideram o valor monetário concedido aos professores que atuam na gestão universitária (coordenadores, no caso da pesquisa citada) baixo, principalmente se for considerada a complexidade que envolve essas atividades.

Em adição, apesar da atuação na gestão universitária ser elemento que compõe a avaliação de desempenho de docentes – a partir dos baremas de avaliação -, este fator não foi relacionado como motivador para o desempenho da chefia departamental. Este resultado se coaduna com o pensamento de Santos, Pereira e Lopes (2018) de que as atividades gerenciais não são valorizadas pelo sistema de ensino superior no tocante à progressão na carreira docente. Os resultados obtidos na gestão são difíceis de serem avaliados e não são tão valorizados e importantes quanto a produção científica, por exemplo. Assim, o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira não se encaixam nos elementos de motivação para professores atuarem como gestores.

Sobre a necessidade de realizar múltiplas tarefas, dos 34 participantes no estudo, mais da metade (n=20; 58,8%) considera que é possível conciliar as atividades acadêmicas e as gerenciais, sem prejuízo para a qualidade dos resultados da atuação em ambas as dimensões (Figura 17).

Figura 17 - Possibilidade de conciliar atividades acadêmicas e gerenciais sem prejuízo para a qualidade dos resultados da atuação



Fonte: Autora (2021).

Ao desempenhar a dupla função, acadêmica-gestora, os docentes possuem sua carga de trabalho majorada (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018). Contudo, a maioria dos participantes da pesquisa indicou que é possível conciliar essas tarefas sem prejuízo para a qualidade do seu desempenho, não corroborando com o exposto por Ferreira, Resende e Marra (2020). Para estes autores, o excesso de trabalho dos professores-gestores dificulta o exercício a contento dessas funções. Os gestores que conseguem atuar como docentes e como gestores de forma satisfatória podem ser classificados como “malabaristas”, enquanto aqueles que afirmaram não conseguir conciliar as duas funções sem resultar em prejuízos para uma destas podem ser classificados como “negociantes” de acordo com a pesquisa de Floyd e Dimmock (2011).

Para aprofundar a análise da dupla função dos professores, os participantes foram perguntados se consideravam que o papel do docente em uma instituição universitária deveria incluir funções como a de chefe de departamento, ou deveria se restringir ao ensino, à pesquisa e à extensão. Dos 34 participantes, a maioria (n=27; 79,4%) respondeu que funções de gestão como a de chefe de departamento podem e devem ser realizadas por docentes.

As justificativas concedidas pelos participantes evidenciam, sobretudo, o aspecto acadêmico da chefia departamental. Para eles, esta função deve ser desempenhada por um professor porque só este conhece as particularidades inerentes à docência e, portanto, melhor se adapta às necessidades do departamento. De acordo com os participantes, os professores possuem a visão melhor do todo, o que não seria alcançado por gestores profissionais que não conhecem a realidade das atividades fins da universidade (ensino, pesquisa e extensão).

“Sim. Só um acadêmico para entender as necessidades para manter e elevar o nível da graduação e pós-graduação.” [P3]

“O perfil do Chefe de Departamento é administrativo, mas também acadêmico, não se trata apenas de gerenciar (o que é muito importante), mas liderar e dialogar com as Coordenações. Não se trata de um cargo que possa ser terceirizado, com o déficit democrático que isso representa.” [P4]

“Sim. Acredito que os docentes devem ser administrados pelos docentes, que conhecem as peculiaridades das funções.” [P6]

“Creio que um docente tem uma visão melhor do todo, diferentemente que alguém que é apenas gestor. Melhor ainda se for auxiliado por bons técnicos” [P34]

Em complemento à perspectiva de compreensão do universo da instituição, a importância de experienciar a chefia departamental para o desenvolvimento profissional é retratada algumas vezes.

“Sim, desempenhar funções administrativas é importante para os servidores terem noção do dimensionamento da UFPE e compreender as dificuldades para poder superá-las.” [P10]

“É muito importante que os docentes vivenciem os cargos de gestão, pois fortalece sua visão da instituição de ensino superior, da complexidade do processo de ensino-aprendizagem. No Departamento foi acordado um rodízio para que os docentes possam passar por essa experiência muito positiva.” [P17]

Um participante em específico abordou a importância de diversificação das atividades desempenhadas pela classe docente. Este ressalta que a ultraespecialização - docentes atuarem apenas no ensino, pesquisa e extensão, e a gestão ficar sob exclusividade de gestores profissionais – pode resultar em desvios tecnocráticos, ou seja, dificuldades decorrentes da atuação exclusiva dos técnicos em determinadas áreas.

“O docente, como qualquer outro servidor ligado a atividades de ensino, pesquisa ou extensão, deve ter o direito de desempenhar atividades

administrativas afins à docência. A ultraespecialização não é saudável para uma instituição e, muitas vezes, pode ser um disfarce para desvios tecnocráticos.” [P11]

Neste contexto nos cabe refletir a respeito da cultura organizacional universitária, salvaguardada pelas características da burocracia profissional onde os professores universitários gozam de ampla autonomia no desempenho de suas atribuições e são detentores do poder administrativo e político destas universidades.

É percebido nas respostas concedidas por alguns participantes a ideia de que apenas os docentes são capazes de exercer a gestão universitária. Durante esta pesquisa foram expressas opiniões que afirmam que o professor adquire uma visão teleológica ao atuar na gestão universitária, enquanto um administrador profissional ao assumir a gestão adotaria uma visão corporativista ou tecnocrática. Também foram dispostas opiniões que defendem que apenas o professor tem a visão global do funcionamento universitário e a terceirização desta função, a chefia departamental, incorreria em déficits democráticos. Mintzberg (1999) disserta que o poder detido por profissionais (os docentes nas universidades) é obtido por meio do controle da linha hierárquica e este é alcançado a partir da garantia de que os líderes universitários sejam membros da classe docente. Portanto, a defesa de que apenas professores são habilitados para exercer a gestão departamental pode estar atrelada também aos aspectos inerentes à cultura organizacional estabelecida em universidades.

Contudo, o desempenho de atividades administrativas não é uma unanimidade entre a classe docente. Seis (6) participantes consideram que os docentes devem restringir suas funções ao ensino, à pesquisa e à extensão, com os seguintes argumentos:

“Vejo a função como principalmente a administrativa, e por isso acredito que deveria haver profissionais específicos para ocupá-la. Esses profissionais podem ser assessorados por docentes.” [P18]

“Acho que deveria restringir ao ensino, pesquisa e extensão, uma vez que fomos aprovados em um concurso com essa função, onde somos DE⁶, e não fomos aprovados no concurso para exercer cargo administrativo.” [P21]

“O docente deveria se resumir ao ensino à pesquisa e à extensão. Para ser chefe de departamento deveria ser um funcionário qualificado em administração pública e que tenha um bom relacionamento com a reitoria e pró-reitorias. A atividade de docente junto com a administrativa sempre prejudica a outra.” [P27]

⁶ Dedicção exclusiva

O participante [P21] ressalta que o concurso público realizado pelos docentes se destinava ao cargo de professor, portanto, estes deveriam dedicar-se exclusivamente à tríade ensino-pesquisa-extensão. Esta questão foi analisada por Aras, Andrade e Oliveira (2020) que retrataram que nos concursos públicos, na maioria dos casos, habilidades ou competências administrativas não são utilizadas como quesito de avaliação dos candidatos. Muitos docentes, inclusive, ingressam nas universidades sem ter conhecimento da exigência regimental de que os professores precisam atuar como gestores. Por sua vez, os respondentes [P18] e [P27] trazem à discussão a importância da qualificação e da capacitação para atuar na gestão. Além disso, evidenciam que a dupla função - acadêmica e gerencial – não pode ser conciliada, fortalecendo o exposto por Nunes (2020) que considera o exercício simultâneo de múltiplas funções um risco para o resultado das atividades finalísticas da universidade.

Por fim, a seguinte pergunta indagava se os participantes do estudo se sentiam realizados profissionalmente ao desempenhar a função de gestor. Foram categorizadas 32 respostas livres durante a análise de conteúdo em três categorias (Sim; Em parte; Não). Vinte respostas se encaixaram na categoria “Sim”, cinco na categoria “Em parte” e sete na categoria “Não”. A seguir são expostos alguns comentários textuais realizados pelos respondentes para ilustrar melhor as respostas.

Entre aqueles que se sentem realizados (“Sim”):

“Sim porque se adquire uma visão teleológica da Universidade, do Centro e do Departamento, evitando uma visão tecnocrática ou corporativista, no caso de um técnico querer assumir.” [P4]

“Sim, sempre exerci função de gestão em outras esferas públicas e me sinto comprometido com o serviço público de qualidade.” [P10]

“Sim, pois nos permite aprender e contribuir para a melhoria do departamento, mediante nosso compromisso e a vontade político-científico-pedagógica.” [P15]

“Sim. Constatar que o meu departamento está desenvolvendo bem suas atividades, num clima saudável e produtivo é recompensador.” [P26]

“No começo não queria exercer cargo de chefia, mas foi muito bom para compreender o funcionamento da universidade e hoje me sinto realizada sim.” [P34]

A realização dos docentes relaciona-se com o aprendizado obtido a partir da vivência na gestão, no sentimento de dever cumprido em auxiliar o desenvolvimento

de suas unidades e na afinidade com atividades gerenciais. A realização profissional afirmada por 62,5% dos respondentes contraria os achados por Floyd e Dimmock (2011) e Santos, Pereira e Lopes (2018) onde os professores enfrentavam conflitos internos e externos ao desempenhar a gestão e, por conseguinte, não se sentiam motivados ou realizados na função de gestor.

Entre aqueles que se sentem parcialmente realizados (“Em parte”), foram manifestados os motivos de excesso de trabalho, frustração por não deter conhecimentos exigidos pela função e falta de afinidade com atividades administrativas:

“Em parte. Não sei se por conta da pandemia e da execução de uma grande obra, o volume de trabalho foi além do suportável, não deixando espaço para trabalhar nas minhas pesquisas como desejava.” [P3]

“Sim, mas me sinto frustrada, pois acredito que poderia ser mais eficiente se tivesse conhecimento de administração.” [P7]

“Em parte, com a parte acadêmica é muito satisfatório, mas ficar atrás de recursos, fiscalizando serviços, acho uma perda de tempo precioso.” [P30]

O excesso de trabalho evidenciado por alguns autores (FERREIRA; RESENDE; MARRA, 2020; FLOYD; DIMMOCK, 2011; SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018; SMITH, 2002) é novamente citado como elemento que desgasta a atuação do professor-gestor e o impede de realizar atividades de pesquisa científica, conforme seu desejo.

Ademais, a falta de capacitação dos gestores é retratada como fator que dificulta e interfere negativamente no sentimento de realização dos docentes que atuam como líderes departamentais. A importância de capacitação destes profissionais para atuarem na seara administrativa foi fundamentada por Barbosa e Mendonça (2016) e Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016). Ademais, na fala de [P30] é possível perceber o sentido do trabalho exposto por Ferreira, Resende e Marra (2020, p. 13) onde as atividades acadêmicas são classificadas como prazerosas a partir do “*ethos* romântico-expressivo”, enquanto as atividades administrativas são classificadas como “perda de tempo”, em uma clara associação do “dever de fazer” determinado pelo “*ethos* moral-disciplinar”.

Entre os que não se sentem realizados (“Não”) foram citadas como justificativas:

1. As dificuldades no desempenho da gestão (“Não. As relações com os colegas de meu departamento é [sic] muito assediadora” [P1]) e (“Não, acho que deixo a desejar algumas ações que o chefe deve exercer.” [P21]) que são frutos também da ausência de políticas institucionais de capacitação dos professores para atuarem como líderes e gestores (BARBOSA; MENDONÇA, 2016). A gestão de pessoas, citada na fala de [P1] foi evidenciada na pesquisa de Smith (2002) como uma das maiores dificuldades dos chefes de departamentos. Portanto, o suporte obtido por conhecimentos específicos é fundamental na execução desta atividade.
2. Disfunções relacionadas à estrutura hierárquica e as relações entre estas instâncias na promoção da gestão universitária (Não. Sinto falta de uma maior sinergia entre a chefia e muitas instâncias superiores” [P11]), evidenciando a necessidade de maior suporte e conexão entre os diferentes níveis gerenciais (chefes de departamento, diretores de centros, pró-reitores).
3. A falta de identificação com o exercício de atividades gerenciais também é retratada como motivo para a ausência de realização ao desempenhar a chefia (“Não. Estudei para ser docente e pesquisador, e não para desempenhar funções administrativas.” [P18]) e (“Não, pois eu gosto de dar aulas e de pesquisar na minha área.” [P29]) o que levanta o questionamento sobre a afinidade de alguns docentes com atividades que se distanciam do âmbito acadêmico.

Nesta subseção foi observado que os chefes departamentais possuem diversos motivos que os direcionam a atuar na gerência, mas há um consenso de que estes profissionais aceitam atuar como chefes para contribuir com o desenvolvimento do seu departamento. Ademais, apesar da alta carga de trabalho imposta aos professores-gestores, os respondentes da pesquisa afirmaram ser possível conciliar a dupla função sem incorrer em prejuízos em seu desempenho e que a gestão departamental e universitária, de forma geral, deve ser exercida por docentes. Por fim, os resultados indicaram que estes professores-gestores sentem-se realizados ao desempenhar a chefia departamental, apesar do nível de complexidade e do desafio que esta função representa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desempenho de funções gerenciais por professores universitários é uma realidade presente nas estruturas administrativas das instituições de ensino superior. A gestão universitária é dotada de complexidade e requer que seus administradores estejam preparados para promover uma boa gestão dos recursos e auxiliar estas instituições a atingirem os seus objetivos. Diante disto, o profissionalismo na gestão é fator importante para este fim. Portanto, conhecer as características inerentes a função de chefe de departamento da UFPE fez-se necessário para contribuir com o aprimoramento da gestão universitária.

Os resultados obtidos a partir de cada objetivo específico foram delineados com vistas a chegar uma conclusão geral sobre os achados do estudo e, por conseguinte, responder a pergunta de pesquisa.

A respeito da descrição da gestão universitária, em especial a estrutura organizacional adotada e os seus desdobramentos no funcionamento da universidade - que constitui o primeiro objetivo específico desta pesquisa -, é possível definir que as instituições de ensino superior são classificadas, quanto à estrutura administrativa, como burocracias profissionais. Nestas é prevacente a autonomia do seu corpo de funcionários altamente capacitado - os docentes - e o poder decisório descentralizado (MINTZBERG, 1999, 2011). Apesar do entusiasmo do governo central em dotar instituições públicas de práticas gerencialistas, nas universidades há predominância do colegialismo em virtude da natureza das atividades universitárias e de seus aspectos identitários, políticos, culturais e estruturais que não se coadunam com práticas do setor privado, necessitando assim de uma gestão adaptada à dinâmica das IES. Ao lado do colegialismo, a responsabilidade social do gestor público é fator importante para garantir bons resultados no gerenciamento de universidades a partir de princípios éticos de atuação e da *accountability* (mecanismos de transparência das ações gerenciais e de prestação de contas à sociedade).

Na UFPE há duas estruturas administrativas: departamentais e núcleos acadêmicos. Os chefes de departamentos são os líderes responsáveis por gerir os departamentos, considerados as menores unidades administrativas da instituição. Estes chefes encarregam-se da gestão operacional da universidade, onde o ensino é realizado e os projetos de pesquisa e extensão são executados. Os chefes de

departamento necessitam, portanto, realizar atividades gerenciais com vistas a cumprir as diretrizes estabelecidas por níveis hierárquicos superiores da estrutura administrativa.

Quanto ao segundo objetivo específico, identificar as principais atividades desempenhadas por um chefe de departamento, foi encontrado que a principal atividade do chefe é de representação do departamento: participar de reuniões e representar o respectivo departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte. Ademais, atividades que envolvem cumprir as decisões das instâncias superiores e colaborar com estas fornecendo-lhes informações requeridas também se destacam como principais atividades do líder departamental. Convocar e presidir reuniões de pleno; gerenciar conflitos; exercer as atribuições que lhe foram conferidas pelo Estatuto e pelo Regimento Geral da Universidade; operacionalizar processos seletivos de docentes; resolver *ad referendum* do pleno do departamento os casos omissos ou de notória urgência; elaboração do Plano de Ação Institucional do departamento; colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática completam o rol das atividades mais valoradas pelos respondentes e que melhor caracterizam as atribuições do chefe de departamento.

Destaca-se que de 25 atividades relacionadas à atuação do chefe de departamento elencadas no questionário, as competências administrativas predominaram em 21 destas, o que evidencia a necessidade dos chefes de departamento serem dotados de competências administrativas. Para tanto, é imprescindível a existência de políticas institucionais voltadas à capacitação destes gestores, seja por meio de cursos teóricos ou treinamentos específicos. Esta conclusão corrobora com o exposto por Aras, Andrade e Oliveira (2020), Burigo, Jacobsen e Wiggers (2016) e Fleck e Pereira (2011) que evidenciam a necessidade de direcionamento institucional voltado à capacitação dos professores para atuarem na esfera administrativa.

Ademais, os resultados da pesquisa indicaram que as competências desejáveis para o chefe de departamento são: saber trabalhar em equipe; saber gerenciar conflitos; saber planejar e organizar; demonstrar inteligência emocional; ser responsável e cumprir os prazos estabelecidos pela gestão central. Em contrapartida, foram identificadas quais são as atitudes disfuncionais que interferem negativamente no exercício da liderança: irresponsabilidade; desorganização,

arrogância; vaidade; autossuficiência; descontrole emocional; não ouvir os outros; falta de proatividade.

Por conseguinte, o terceiro objetivo específico deste trabalho foi cumprido: a análise da dupla função, acadêmica e gestora, dos chefes de departamento da UFPE. Para a maioria dos docentes entrevistados, apesar da inclusão da atividade gerencial se somar às listas de atribuições já saturadas dos docentes universitários, é possível conciliar as atividades acadêmicas e gerenciais sem prejuízo para a qualidade do desempenho destas tarefas.

Ademais, grande parte dos chefes de departamento entrevistados defende que os professores podem e devem exercer atribuições gerenciais, não devendo limitar-se às atividades acadêmicas. Para justificar este posicionamento foi levantado que apenas o professor é capaz de gerenciar a unidade departamental, pois este conhece a realidade do mundo acadêmico e, portanto, possui a visão do todo universitário. O aspecto acadêmico da chefia departamental (necessidades dos cursos de graduação e pós-graduação, diálogo com as coordenações, peculiaridades da função acadêmica etc.) foi destacado pelos respondentes com vistas a defender a importância da dupla função dos professores universitários. A defesa da gestão democrática e os riscos da ultraespecialização se somam aos argumentos favoráveis para professores desempenharem funções gerenciais.

Sobre o sentimento de realização profissional ao exercer funções administrativas, 62,5% dos respondentes declararam que se sentem realizados em atuar em funções gerenciais, enquanto 15,62% destes estão “em parte” realizados e 21,88% não se sentem realizados. O sentimento de realização perpassa por diversos fatores, tais quais a afinidade com atividades administrativas, ao contentamento de ver o seu dever cumprido, a constatação do desenvolvimento do departamento e a satisfação do aprendizado proporcionado por essa experiência. Em contrapartida, outros chefes indicaram insatisfação ao desempenhar funções gerenciais devido ao excesso de trabalho, à dificuldade em gerir pessoas e à incompatibilidade das atividades gerenciais com as atividades acadêmicas para as quais prestaram concurso.

Os limites da pesquisa residem na necessidade de obtenção de maior número de participantes no estudo. Nesta pesquisa, contou-se com a participação de 51,52% do número total de chefes de departamento em exercício na UFPE. Contudo, um maior número de respondentes tornaria os resultados da pesquisa

ainda mais sólidos. Ademais, ampliar o tamanho da amostra englobando docentes da UFPE que já exerceram a função de chefia departamental, não somente os chefes em exercício, favoreceria uma maior robustez dos dados coletados.

Além disso, abordar a gestão de pessoas da UFPE com vistas a compreender o posicionamento e o entendimento deste setor a respeito da chefia departamental seria válido para enriquecer a discussão sobre o tema e explorar outra perspectiva sobre o assunto.

Diante do exposto, apesar das limitações existentes, esta pesquisa cumpriu com os objetivos a que se propôs. Ora, quais seriam então as características da função de chefe de departamento que justificam que a mesma deva ser exercida, obrigatoriamente, por um servidor do quadro de docentes da UFPE?

As atividades desempenhadas na função de chefe de departamento são majoritariamente administrativas. Aliado a isso, o fato dos chefes não serem, em sua maioria, detentores de conhecimentos específicos em Administração e não ser exigido nenhum pré-requisito para que estes desempenhem a chefia departamental (além de ser escolhido por meio de eleição) nos levaria à conclusão de que as características da chefia departamental verificadas nesta pesquisa não justificam a obrigatoriedade de que o chefe de departamento seja um membro da carreira de magistério da UFPE.

Contudo, os resultados obtidos cumpriram a missão de ampliar a visão a respeito da chefia departamental. Apesar da maioria de suas atividades pertencerem à seara administrativa, as incumbências acadêmicas da função são relevantes e significativas. Tais atribuições requerem conhecimentos aprofundados sobre ensino, pesquisa e extensão o que credencia os docentes a exercerem a função com exclusividade. Portanto, as atividades acadêmicas realizadas pelo chefe, tais como colaborar com os coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática; aprovar, após apreciação do Pleno do Departamento, os planos e relatórios anuais de atividade docente para encaminhamento aos órgãos superiores; realizar distribuição de encargos de ensino entre os docentes e aprovar projetos de pesquisa e de extensão dos docentes lotados no departamento justificam a exigência de que a chefia departamental deva ser exercida exclusivamente por um docente universitário.

Entretanto, a gestão de competências não pode ser esquecida. Assim como o gestor profissional não detém expertise na seara acadêmica e, portanto, não está apto em sua totalidade a exercer a chefia departamental, o docente não está habilitado à priori a exercer as atribuições administrativas sob responsabilidade do chefe de departamento. Neste contexto, reafirma-se a importância das políticas institucionais com vistas a proporcionar treinamento e capacitação para que os professores-gestores dotem-se de conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis às funções de liderança e consigam exercê-las com maestria.

Portanto, recomenda-se que a função da chefia departamental seja descrita de forma objetiva pela gestão de pessoas da UFPE para que fique claro não somente aos chefes de departamento como a toda comunidade universitária as características que permeiam o desempenho da função estudada, as competências desejáveis para assumi-la, os cursos e treinamentos que podem auxiliar os professores-gestores no entendimento aprofundado do contexto em que desenvolverá sua liderança.

Ademais, para aprimorar a atuação do professor-gestor poderia ser estabelecido como pré-requisito para atuar como chefe de departamento que o profissional tivesse exercido a vice-chefia departamental anteriormente, assim ele possuiria uma compreensão prévia das atribuições da liderança departamental. Recomenda-se também que os cursos a serem oferecidos para a preparação deste gestor incluam como temática principal a gestão de pessoas e os assuntos inerentes às funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar).

Importa destacar que apesar da gestão departamental ter representado um avanço na adoção de uma administração democrática e pluralista nas universidades, formas distintas de estruturas administrativas, tal qual a divisão por núcleos acadêmicos já estabelecida em algumas unidades da UFPE, emergem nas instituições de ensino superior. Esta estrutura extingue a função de chefe de departamento e segmenta as funções gerenciais nas áreas acadêmica e administrativa. Assim, cabe ao professor universitário, por exemplo, gerir apenas atividades acadêmicas, nas quais possui alto nível de qualificação e *expertise*. As atividades administrativas, por sua vez, tornam-se responsabilidade de profissionais capacitados na seara administrativa. Desta forma, a gestão de competências é bem aplicada no processo de divisão de tarefas e de designar servidores preparados para exercer liderança em segmentos que possuem amplo conhecimento. Portanto,

este é um caminho possível para o futuro gerencial das universidades, sobretudo as instituições públicas.

Para as próximas pesquisas sugere-se um aprofundamento da análise das atividades desempenhadas por chefes de departamento para identificar quais as principais dificuldades enfrentadas por estes gestores no dia a dia organizacional. Dessa forma, seria possível identificar as lacunas que devem ser preenchidas a partir dos cursos de capacitação e de treinamento.

No tocante ao estudo da gestão de competências nas instituições universitárias, sugere-se a realização de pesquisas que investiguem não somente a atuação do professor na esfera gerencial, como também de técnico-administrativos, obtendo assim um levantamento global da situação das funções gerenciais na universidade e como a gestão de competências está sendo aplicada na designação destes gestores.

Por fim, os objetivos deste trabalho poderiam ser replicados em pesquisas com outras instituições universitárias, públicas ou privadas, com vistas a observar se foi encontrado o mesmo padrão de resultados obtido a partir da investigação realizada sobre a chefia departamental da Universidade Federal de Pernambuco.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, Bruna Manuela.; RAMOS, Flavio. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 46 – 64, out./dez. 2015. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/275>. Acesso em: 01 mar. 2020.

ARAS, Lina Maria Brandão de.; ANDRADE, Ana Claudia Pacheco de.; OLIVEIRA, Luzinete Gama de. Competências e habilidades do professor gestor: atribuições no modelo multi-campi. **Plurais – Revista Multidisciplinar**, Salvador, v. 5, n. 1, p. 123-144, jan/abr. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8882>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BARBOSA, Milka Alves Correia.; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. O Professor-Gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 61-88, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p61>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BARBOSA, Milka Alves Correia.; PAIVA, Kely César Martins de.; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os constructos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedades**, Salvador, v. 25, n. 84, p. 100-121, jan./mar. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302018000100100&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 02 dez. 2020.

BLASCHKE, Steffen.; FROST, Jetta.; HATTKE, Fabian. Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. **Higher Education**, Dordrecht, v. 68, n. 5, p. 711-732, nov. 2014. Disponível em: <https://research.cbs.dk/en/publications/towards-a-micro-foundation-of-leadership-governance-and-managemen>. Acesso em: 14 fev. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 252, de 28 de fevereiro de 1967**. Estabelece normas complementares ao Decreto-lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências. Brasília, DF, 28 fev. 1967. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-252-28-fevereiro-1967-376151-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 05 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, DF, 24 jul. 1987. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm#:~:text=DECRETO%20No%2094.664%2C%20DE,que%20lhe%20confere%20o%20art.. Acesso em: 01 jul. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=29/08/2019&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=94>. Acesso em: 03 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016**. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Brasília, DF, 29 jul. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 16 maio 2020.

BURIGO, Carla Cristina Dutra.; JACOBSEN, Alessandra de Linhares.; WIGGERS, Ludmila. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.6, n.2, p. 68-78, abr./jun. 2016. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/323>. Acesso em: 06 ago. 2020.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Relação de Cursos Avaliados e Reconhecidos**. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoBuscaAvancada.xhtml>. Acesso em: 23 jul. 2020.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002, Lisboa. **Anais...**, Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: <https://doczz.com.br/doc/529818/o-gerencialismo-e-a-%C3%A9tica-do-bem-comum--a-quest%C3%A3o-da-moti...>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v.4, n.3,p. 3-8, 1999. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1063>. Acesso em: 13 ago. 2020.

ÉSTHER, Angelo Brigato.; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, março

2008. Disponível em: https://www.ufjf.br/angelo_esther/files/2012/10/2008-Cadernos-EbapeBR-Identidade-gerencial-reitores-universidades.pdf. Acesso em: 11 jul. 2020.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, jul./dez. 2006.

Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602006000200003&script=sci_arttext. Acesso em: 05 dez. 2020.

FERNANDES, Kenny Moreno Santos. Racionalidade substantiva no serviço público: o papel do gestor público cidadão. In: IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2016, Porto Alegre. **Anais...**, Porto Alegre: CBEO, 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/102>. Acesso em 01 fev. 2021.

FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade.; PRANDO, Ana Amélia Fabres. Diagnosticando a disfunção burocrática do papelório: o desafio da eficiência na gestão pública (o caso de uma autarquia federal). **Desafio Online**, Campo Grande, v. 4, n.3, dez. 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44051/diagnosticando-a-disfuncao-burocratica-do-papel--->. Acesso em: 04 mar. 2020.

FERREIRA, Isabella Franco Araujo.; RESENDE, Débora Dias.; MARRA, Adriana Ventola. Significado do trabalho para docentes-gestores: o caso dos coordenadores de cursos de uma universidade federal. In: SILVA, Clayton Robson Moreira da. (org.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2020. p. 1-15. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-ebook/3088>. Acesso em 04 jun. 2020.

FLECK, Carolina Freddo.; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Professores e Gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, BRASIL. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.18, n.57, p. 285-301,abr./jun. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302011000200005&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 03 abr. 2020.

FLOYD, Alan.; DIMMOCK, Clive. 'Jugglers', 'copers' and 'strugglers': academics' perceptions of being a head of department in a post-1992 UK university and how it influences their future careers. **Journal of Higher Education Policy and Management**, vol. 33, n. 4, p. 387-399, aug. 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1360080X.2011.585738?needAccess=true>. Acesso em: 28 jul. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 15 maio 2020.

GONÇALVES, Judite; SANTOS, Carlos; FERREIRA, Augusta. Indicadores de Desempenho e Accountability nas Universidades Públicas Portuguesas: Perspetiva Socioeconómica. In: I Congresso Internacional de Contabilidade Pública "O SNC na Administração Pública: O Desafio da Mudança", 2016, Setúbal. **Anais...**, Setúbal: OCC, 2016. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Augusta_Ferreira/publication/323703594_Indicadores_de_Desempenho_e_Accountability_nas_Universidades_Publicas_Portuguesas_Perspetiva_Socioeconomica/links/5da1a23aa6fdcc8fc349d0b7/Indicadores-de-Desempenho-e-Accountability-nas-Universidades-Publicas-Portuguesas-Perspetiva-Socioeconomica.pdf. Acesso em: 28 nov. 2020.

GUIMARÃES, Jairo Carvalho. Gestão em IFES: as razões que determinam o doutor como gestor – Uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais.

Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, Natal, v. 5, n. 2, p. 35-47, abr./set. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10401/gestao-em-ifes--as-razoes-que-determinam-o-dout--->. Acesso em: 25 ago. 2020.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de.; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica.

Revista Katálysis, Florianópolis, v. 10 n. especial, p. 37-45, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 28 maio 2020.

MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM. 1988. Disponível em: <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/portuguese>. Acesso em: 29 nov. 2020.

MEYER Jr., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Paraná, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/17272360-A-pratica-da-administracao-universitaria-contribuicoes-para-a-teoria.html>. Acesso em: 20 nov. 2020.

MEYER Jr., Victor.; MEYER, Bernardo. Managerialism na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/ESO620.pdf. Acesso em: 12 mar. 2020.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. 2ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NUNES, Lindojane Gomes. **Docentes no exercício da gestão em uma IFES: desafios e perspectivas**. 2020. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. **Training**, v. 33. n. 7. p. 48-54, jul. 1996.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, jan-mar, p.36-49, 2005. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>. Acesso em: 05 dez. 2020.

PRESSER, Nadi Helena.; ARAÚJO, José Renato da Silva.; FALCÃO JÚNIOR, Marcos Antônio Gomes. As necessidades de informação subjacentes ao processo decisório no espaço que circunda a regulação da pós-graduação no Brasil. **RBPG**, Brasília, v. 10, n. 22, p. 979-1005, dez. 2013. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/460>. Acesso em: 05 fev. 2020.

RABELO, Rafael Castro. – **Entre administração e gestão universitária –** demarcação teórico-conceitual nas legislações e produções bibliográficas 2003-2013. 2016. 146 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Góias, Goiânia, 2016.

REATTO, Diogo.; BRUNSTEIN, Janette. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 184-207, jan. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p184>. Acesso em: 17 jun. 2020.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. In: IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2014, Porto-PT. Políticas e práticas de administração e avaliação na educação ibero-americana. Timbaúba-PE: **Biblioteca ANPAE**, 2014, v. 1, p. 1-14. Disponível em: https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf. Acesso em: 21 jul. 2020.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 3, n.2, p. 357-378, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>. Acesso em: 17 abr. 2020.

ROCHA, Arlindo Carvalho. O Processo Orçamentário Brasileiro como Instrumento de Accountability. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2008, Salvador. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.betatreinamento.com.br/visita/O%20POB.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.

SANTOS, Carolina da Costa.; PEREIRA, Fátima.; LOPES, Amélia. Experiências da Gestão Acadêmica da Docência Universitária. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 989-1008, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/edreal/v43n3/2175-6236-edreal-2175-623674106.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 294 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SCHLICKMANN, Raphael.; OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de.; MELO, Pedro Antônio de. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 160-181, set. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p160/28260>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SCHLICKMANN, Raphael.; MELO, Pedro Antônio de. **Administração universitária: em busca de uma epistemologia. Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v.17, n.1, p.155-178, mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v17n1/a09v17n1.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2020.

SMITH, Robert. The Hole of the University Head of Department: A Survey of Two British Universities. **Educational Management & Administration**, v.30, n.3, p. 293-312, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0263211X020303004>. Acesso em 15 jun. 2020.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222006000200003&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 05 dez. 2020.

SUDAN, Alessandra Maria. **Coordenador do curso de graduação na UFSCar: um gestor educacional?** Monografia (Conclusão de curso) Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública, UFSCar, Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos, 2010.

TONETTO, Leandro Miletto.; BRUST-RENCK, Priscila Goergen.; STEIN, Lilian Milnitsky. Perspectivas Metodológicas na Pesquisa Sobre o Comportamento do Consumidor. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 1, p. 180-195, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932014000100013&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 05 maio 2020.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Gestão da educação superior no Brasil**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo_e_gestafinal_michelangelogiotto.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Centro de Ciências da Saúde. **Avaliação de desempenho na carreira de professor de magistério superior**. Recife, 2017. Disponível em: <https://www.ufpe.br/ccs/progressao-docentes>. Acesso em: 08 set. 2020.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **O desafio de uma época**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/historia>. Acesso em: 20 mai. 2020.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Edital nº 93, de 06 de dezembro de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 dez. 2019a. Disponível

em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/edital-n-93-de-06-de-dezembro-de-2019-232438570>. Acesso em: 10 jun. 2020.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal de Pernambuco**. Recife, jul. 2019b. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38962/1870976/bo67.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2020. PDF.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **A instituição**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/a-instituicao>. Acesso em: 20 maio 2020.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Organograma UFPE**. Recife, dez. 2019c. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/organograma>. Acesso em: 23 jul. 2020.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Recife, abr. 2019d. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/1696523/0/Plano+de+Desenvolvimento+Institucional.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2020.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano Estratégico Institucional UFPE**. Recife, dez. 2013. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pei13_27_.pdf/02b4e655-63e3-40fe-b285-90bf01186a5d. Acesso em: 21 jun. 2020.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Relatório de Gestão UFPE 2019**. Recife, set. 2019e. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38954/0/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+Parcial+2019+Reduzida.pdf/d0728f29-77c7-4619-8e69-addc3b23185e>. Acesso em: 11 out. 2020.

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Conselho Universitário. **Resolução nº 03/2014**. Recife, jun. 2014. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/39030/2940849/Resolucao+03_2014.pdf/b785d015-fe55-4e3d-ad83-fe8efb8f7162#:~:text=2-,%20Art.,Classe%20para%20a%20outra%20subsequente.. Acesso em: 08 set. 2020.

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Conselho de Administração. **Resolução nº 07/2020**. Recife, set. 2020a. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/398575/2694122/Res+2020+07+CONSAD.pdf/4644ea8b-855c-4152-85a3-17cfd8f22557>. Acesso em: 20 set. 2020.

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Conselho de Administração. **Resolução nº 08/2020**. Recife, set. 2020b. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/398575/2694122/Res+2020+08+CONSAD.pdf/b5895d72-4025-480c-a89a-062c474e715e>. Acesso em: 20 set. 2020.

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Conselho de Administração. **Resolução nº 12/2020**. Recife, dez. 2020c. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/398575/2694122/Res+2020+12+CONSAD+%28RI+d+o+CFCH%29.pdf/1fb82837-c60a-44d4-90c5-f83267b80fff>. Acesso em: 04 de abril 2021.

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **UFPE em números.** Recife, fev. 2021a. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/ufpe-em-numeros>. Acesso em 01 mar. 2021.

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **UFPE está entre as melhores universidades brasileiras no QS World University Rankings 2021.** Recife, jun. 2020d. Disponível em: https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/VQX2pzmP0mP4/content/ufpe-esta-entre-as-melhores-universidades-brasileiras-no-qs-world-university-rankings-2021/40615. Acesso em: 19 jun. 2020.

UFPE - UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **UFPE ocupa as posições 14 no Brasil e 841 no mundo no World University Rankings 2021-22 do CWUR.** Recife, abril. 2021b. Disponível em: https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/dlhi8nsrz4hK/content/ufpe-ocupa-as-posicoes-14-no-brasil-e-841-no-mundo-no-world-university-rankings-2021-22-do-cwur/40615. Acesso em: 30 abr. 2021.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Chefe de Departamento,

Solicito sua valiosa participação ao responder este questionário que corresponde ao instrumento de coleta de dados da minha pesquisa de mestrado intitulada: **“A chefia departamental na Universidade Federal de Pernambuco: por que essa função deve ser exercida obrigatoriamente por um docente?”**.

Esta pesquisa é orientada pela Profa. Dra. Nadi Helena Presser e podemos lhe assegurar que zelamos por princípios éticos de investigação científica, portanto, garantimos que a sua identidade será mantida em sigilo. Agradecemos, de antemão, sua colaboração com a pesquisa.

Primeiro bloco de perguntas: PERFIL DO CHEFE DE DEPARTAMENTO

Reúne perguntas que contribuirão para traçar o perfil do chefe de departamento.

4. Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

2. Sua idade encontra-se em qual faixa etária?

- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 61 a 75 anos

3. Qual o seu tempo de serviço na UFPE no cargo de docente?

- Menos de 1 ano
- De 1 ano até 3 anos
- Mais de 3 anos até 10 anos
- Mais de 10 anos até 20 anos
- Mais de 20 anos até 30 anos
- Mais de 30 anos

4. Você já exerceu a função de chefe de departamento antes do seu mandato atual?

- Sim
- Não

5. Quantas vezes você exerceu a função de chefe de departamento antes deste mandato?

-) Nenhuma
-) Apenas 1 vez
-) 2 vezes
-) 3 vezes
-) 4 vezes
-) 5 vezes
-) Mais do que 5 vezes

6. Você já atuou como vice-chefe de departamento?

-) Sim
-) Não

7. No período da sua eleição, quantos professores também se candidataram para exercer a função?

-) Não tive concorrentes. Apenas eu me candidatei.
-) Apenas 1 docente.
-) 2 docentes.
-) 3 docentes.
-) Mais do que 3 docentes se candidataram.

8. Qual a sua maior titulação?

-) Graduação
-) Pós-Graduação Lato Sensu
-) Mestrado
-) Doutorado

9. Selecione a área da sua maior titulação.

-) Matemática
-) Música
-) Probabilidade e Estatística
-) Ciência da Computação
-) Astronomia
-) Física
-) Química
-) Geociências
-) Genética
-) Morfologia
-) Fisiologia
-) Bioquímica
-) Biofísica
-) Farmacologia
-) Imunologia
-) Microbiologia

- () Parasitologia
- () Ecologia
- () Oceanografia
- () Botânica
- () Zoologia
- () Engenharias
- () Medicina
- () Nutrição
- () Odontologia
- () Farmácia
- () Enfermagem
- () Saúde Coletiva
- () Educação Física
- () Fonoaudiologia
- () Fisioterapia e Terapia Ocupacional
- () Agronomia
- () Recursos Florestais
- () Zootecnia
- () Recursos Pesqueiros
- () Medicina Veterinária
- () Ciência e Tecnologia de Alimentos
- () Direito
- () Administração
- () Turismo
- () Economia
- () Arquitetura e Urbanismo
- () Desenho Industrial
- () Planejamento Urbano e Regional
- () Demografia
- () Ciência da Informação
- () Museologia
- () Comunicação
- () Serviço Social
- () Filosofia
- () Teologia
- () Sociologia
- () Antropologia
- () Arqueologia
- () História
- () Geografia
- () Psicologia
- () Educação
- () Ciência Política
- () Linguística
- () Letras
- () Artes
- () Interdisciplinar
- () Ensino
- () Materiais
- () Biotecnologia

() Ciências Ambientais

Segundo bloco de perguntas: TAREFAS E COMPETÊNCIAS

Reúne perguntas que dissertam sobre as tarefas desempenhadas pelo chefe de departamento e quais as competências necessárias para o cumprimento destas atividades.

10. Você tem conhecimento de algum documento institucional que defina as atribuições, os deveres e as responsabilidades do chefe de departamento? Caso afirmativo, informe qual(is) documento(s).

11. Para que você desempenhasse a função de chefe de departamento lhe foi exigido algum pré-requisito (tal como realização de algum curso específico, treinamento, aprovação em algum tipo de entrevista) ou apenas o resultado da eleição departamental lhe conduziu à condição de chefe de departamento? Caso afirmativo, qual pré-requisito lhe foi exigido para atuar como chefe de departamento?

12. Você já realizou cursos na área de gestão ou obteve treinamento específico para exercer a função de chefe de departamento?

- () Sim, realizei cursos na área de gestão, apenas.
- () Sim, realizei treinamento específico para atuar como chefe de departamento, apenas.
- () Sim, realizei cursos na área de gestão e treinamento específico para chefiar um departamento.
- () Não. Não realizei cursos na área de gestão ou treinamento específico para chefiar um departamento.

13. Enumere, numa escala de 1 a 10, sendo 10 a mais importante, as tarefas abaixo que caracterizam as atribuições da função de chefe de departamento.

- () Convocar e presidir reuniões do pleno do departamento.
- () Participar de reuniões e representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte.
- () Elaboração do Plano de Ação Institucional (PAI) do departamento.
- () Administrar o uso do MODALOC (recurso financeiro destinado ao departamento).
- () Distribuição de encargos de ensino entre os docentes.
- () Aprovar projetos de pesquisa e extensão dos docentes lotados no departamento.
- () Apreciação e gerenciamento de processos administrativos.
- () Operacionalizar os sistemas utilizados pela instituição (SIGAA, SIPAC, SIGAC, SIAPENET, SCDP, etc.)
- () Acompanhar obras e serviços a serem realizados na unidade.
- () Desempenhar atividades concernentes à gestão de pessoas (homologação de férias, controle de jornada de trabalho etc.).
- () Aplicar sanções e penalidades aos servidores da unidade que cometerem infrações dispostas em lei.
- () Gerenciar conflitos.
- () Operacionalizar os processos seletivos de docentes a partir das normas da instituição.
- () Realizar a avaliação de desempenho de servidores da unidade.
- () Alocar e a distribuir os servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, promovendo a distribuição de atividades administrativas e técnicas no departamento.
- () Exercer as atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto e pelo Regimento Geral da Universidade.
- () Propor ao Pleno do Departamento a admissão, remoção, redistribuição ou afastamento de professores e técnicos-administrativos.
- () Colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática.
- () Aprovar, após apreciação do Colegiado Pleno do Departamento, os planos e relatórios anuais de atividade docente para encaminhamento aos órgãos superiores.

- () Apresentar mensalmente à Diretoria de Administração de Pessoal (PROGEPE) o Relatório de Frequência do pessoal docente, técnico e administrativo, inclusive no que se refere às faltas às reuniões do Colegiado Pleno do Departamento.
- () Resolver, ad referendum do Colegiado Pleno do Departamento, conforme as competências, os casos omissos ou de notória urgência.
- () Prestar aos órgãos da Reitoria as informações de interesse da Administração que lhe forem solicitadas.
- () Baixar portarias, instruções e circulares necessárias à execução das atividades que se desenvolvem no âmbito de sua competência.
- () Elaborar o planejamento e o relatório anuais das atividades acadêmicas e administrativas do Departamento e enviar para o Centro.
- () Cumprir e fazer cumprir as decisões superiores.
- () Enviar à Direção do Centro, até 60 dias antes do final do exercício financeiro vigente, as demandas de aquisição de material e/ou serviços.

14. Neste espaço você pode listar outras tarefas que você realiza e que não foram elencadas na pergunta anterior. Para cada tarefa enumerada faz-se necessário, assim como na pergunta anterior, a atribuição numeral, em uma escala de 1 a 10, que indique o grau de importância dessas atividades, sendo 10 a tarefa mais importante.

15. Quais das tarefas abaixo você tem autonomia para desenvolver sozinho a partir da atuação como chefe de departamento? Ou seja, assinale as tarefas para as quais você não precisa da autorização ou da deliberação do colegiado a respeito de como elas devem ser desempenhadas ou quais decisões devem ser tomadas.

- () Convocar e presidir reuniões do pleno do departamento.
- () Participar de reuniões e representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte.
- () Elaboração do Plano de Ação Institucional (PAI) do departamento.
- () Administrar o uso do MODALOC (recurso financeiro destinado ao departamento).

- () Distribuição de encargos de ensino entre os docentes.
- () Aprovar projetos de pesquisa e extensão dos docentes lotados no departamento.
- () Apreciação e gerenciamento de processos administrativos.
- () Operacionalizar os sistemas utilizados pela instituição (SIGAA, SIPAC, SIGAC, SIAPENET, SCDP, etc.)
- () Acompanhar obras e serviços a serem realizados na unidade.
- () Desempenhar atividades concernentes à gestão de pessoas (homologação de férias, controle de jornada de trabalho etc.).
- () Aplicar sanções e penalidades aos servidores da unidade que cometerem infrações dispostas em lei.
- () Gerenciar conflitos.
- () Operacionalizar os processos seletivos de docentes a partir das normas da instituição.
- () Realizar a avaliação de desempenho de servidores da unidade.
- () Alocar e a distribuir os servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, promovendo a distribuição de atividades administrativas e técnicas no departamento.
- () Exercer as atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto e pelo Regimento Geral da Universidade.
- () Propor ao Pleno do Departamento a admissão, remoção, redistribuição ou afastamento de professores e técnicos-administrativos.
- () Colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática.
- () Aprovar, após apreciação do Colegiado Pleno do Departamento, os planos e relatórios anuais de atividade docente para encaminhamento aos órgãos superiores.
- () Apresentar mensalmente à Diretoria de Administração de Pessoal (PROGEPE) o Relatório de Frequência do pessoal docente, técnico e administrativo, inclusive no que se refere às faltas às reuniões do Colegiado Pleno do Departamento.
- () Resolver, ad referendum do Colegiado Pleno do Departamento, conforme as competências, os casos omissos ou de notória urgência.
- () Prestar aos órgãos da Reitoria as informações de interesse da Administração que lhe forem solicitadas.

- () Baixar portarias, instruções e circulares necessárias à execução das atividades que se desenvolvem no âmbito de sua competência.
- () Elaborar o planejamento e o relatório anuais das atividades acadêmicas e administrativas do Departamento e enviar para o Centro.
- () Cumprir e fazer cumprir as decisões superiores.
- () Enviar à Direção do Centro, até 60 dias antes do final do exercício financeiro vigente, as demandas de aquisição de material e/ou serviços.

16. Em casos de dificuldade no desempenho da função, a quem você recorre?

- () Chefe anterior
- () Secretário(a) do departamento
- () Corpo técnico-administrativo do seu departamento
- () Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
- () Pró-reitoria responsável pelo assunto a ser resolvido
- () Diretor(a) do Centro Acadêmico ao qual seu departamento está vinculado
- () Corpo técnico-administrativo da Diretoria do Centro Acadêmico
- () Pleno do departamento
- () Outros docentes
- () Reitor
- () Corpo técnico-administrativo do gabinete do Reitor
- () Administradores da iniciativa privada
- () Procuro seguir minha intuição.

17. Assinale qual a competência requerida (acadêmica ou administrativa) para realizar cada uma das tarefas elencadas abaixo. É permitido selecionar uma única competência, portanto, para casos de dúvidas, o critério de escolha será identificar qual das competências é mais exigida para realizar cada uma das tarefas descritas.

	Acadêmica	Administrativa
Convocar e presidir o Pleno de Departamento.		
Participar de reuniões e representar o respectivo Departamento no âmbito dos órgãos colegiados do centro de que fizer parte.		
Elaboração do Plano de Ação Institucional (PAI) do Departamento.		

Administrar o uso do MODALOC (recurso financeiro destinado ao departamento).		
Distribuição de encargos de ensino entre os docentes.		
Aprovar projetos de pesquisa e extensão dos docentes lotados no Departamento.		
Apreciação e gerenciamento de processos administrativos.		
Operacionalizar os sistemas utilizados pela instituição (SIGAA, SIPAC, SIGAC, SIAPENET, SCDP, etc.).		
Acompanhamento de obras e serviços a serem realizados na unidade departamental.		
Atividades concernentes à gestão de pessoas (homologação de férias, controle de jornada de trabalho etc.)		
Aplicar sanções e penalidades aos servidores da unidade que cometerem infrações dispostas em lei.		
Gerenciar conflitos.		
Operacionalizar os processos seletivos de docentes a partir das normas da instituição.		
Realizar avaliação de desempenho dos servidores da unidade.		
Alocar e distribuir os servidores técnico-administrativos em educação nos diversos setores da unidade, promovendo a distribuição de atividades administrativas e técnicas no departamento.		
Propor ao Pleno do Departamento a admissão, remoção, redistribuição ou afastamento de professores e técnicos-administrativos.		
Colaborar com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós- Graduação <i>Stricto Sensu</i> na execução das suas atividades de integração de estudos e de coordenação didática.		
Aprovar, após apreciação do Pleno do Departamento, os planos e relatórios anuais de atividade docente para encaminhamento aos órgãos superiores.		
Apresentar mensalmente à Diretoria de Administração de Pessoal (PROGEPE) o Relatório de Frequência do pessoal docente, técnico e administrativo, inclusive no que se refere às faltas às reuniões do Pleno do Departamento.		
Resolver, ad referendum do Pleno do Departamento, conforme as competências, os casos omissos ou de notória urgência.		
Prestar aos órgãos da Reitoria as informações de interesse da Administração que lhe forem solicitadas.		

Baixar portarias, instruções e circulares necessárias à execução das atividades que se desenvolvem no âmbito de sua competência.		
Elaborar o planejamento e o relatório anuais das atividades acadêmicas e administrativas do Departamento e enviar para o Centro.		
Cumprir e fazer cumprir as decisões superiores.		
Enviar à Direção do Centro, até 60 dias antes do final do exercício financeiro vigente, as demandas de aquisição de material e/ou serviços.		

18. Selecione, dentre as opções abaixo, as cinco principais competências que, de acordo com sua opinião e experiência, um chefe de departamento deve possuir para o desempenho eficaz da função.

- Saber trabalhar em equipe
- Ser responsável e cumprir os prazos estabelecidos pela gestão central
- Apresentar boa comunicação
- Saber planejar e organizar
- Possuir domínio dos sistemas operacionais utilizados pela instituição (SIGAA, SIPAC, SIGAC, SIAPENET, SCDP, etc.)
- Demonstrar inteligência emocional
- Possuir conhecimentos específicos em Administração
- Dispor de experiência em cargos e/ou funções de gestão
- Dispor de influência dentro da estrutura organizacional (possuir bons contatos, saber com quem fechar parcerias e ter colegas com quem pode contar em casos de necessidade)
- Saber gerenciar conflitos
- Manifestar espírito de liderança
- Possuir uma carreira renomada como acadêmico, e, portanto, ser respeitado por seus pares
- Saber comandar processos seletivos para contratação de professores, efetivos ou substitutos.
- Possuir conhecimento de legislações gerais (Leis nº 8112, nº 9784, nº 8666, por exemplo), as quais regem os servidores públicos e as atividades administrativas desempenhadas em instituições públicas federais.

19. Neste espaço você pode citar competências indispensáveis ao chefe de departamento que porventura não foram listadas na questão anterior. Caso não deseje citar competências adicionais, por favor, escreva “não se aplica” com resposta a esta seção.

20. Em sua opinião, quais são os principais fatores que tornam uma gestão disfuncional, ou seja, o que contribui para que a chefia desempenhada por um líder tenha um desempenho inferior do que o esperado e impacte negativamente tanto nas atividades desempenhadas quanto no clima organizacional estabelecido no departamento?

Terceiro bloco de perguntas: DOCENTE-GESTOR

Reúne questões sobre a dupla função do docente: acadêmica e administrativa.

21. É possível conciliar as atividades - acadêmica e gerencial – sem prejuízo para a qualidade dos resultados de sua atuação, tanto como gestor quanto como docente?

() Sim

() Não

22. Você vê o papel do docente em uma instituição universitária desempenhando funções como essa de chefe de departamento ou deveria se restringir ao ensino, à pesquisa e à extensão? Justifique.

23. Você se sente realizado profissionalmente ao desempenhar a função de gestor? Justifique.

24. O que lhe motivou a desempenhar a função de chefe de departamento?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa “**A chefia departamental na Universidade Federal de Pernambuco: por que essa função deve ser exercida obrigatoriamente por um docente?**”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Stella de Mello Alves, residente em XXXXXXXXXXXX – Telefone: XXXXXXXXXXXX, e-mail: XXXXXXXXXXXX e está sob orientação da Profa. Dra. Nadi Helena Presser, e-mail: XXXXXXXXXXXX.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

O(a) senhor(a) estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Esta pesquisa visa estudar a função gerencial do chefe de departamento, perpassando temas sobre o docente-gestor, a gestão universitária, a gestão por competências. É pretendido, por meio desta investigação esclarecer aspectos que permeiam a atuação dos chefes de departamento na UFPE e contribuir, cientes de nossas limitações, para o avanço do estudo na área. Assim, o objetivo geral da pesquisa é identificar as competências necessárias para chefiar a unidade departamental da Universidade Federal de Pernambuco.

Neste trabalho a coleta de dados será obtida a partir de questionário, elaborado no *Google Docs*. Este será constituído de uma relação de perguntas semiestruturadas, nas quais os respondentes terão opções de respostas. Aos respondentes, será solicitado selecionar, numa escala de 1 a 10, sendo 10 a mais importante, as tarefas que executam e que caracterizam a função de chefe de departamento. Ademais, haverá opções para o respondente inserir outras tarefas

que não foram contempladas no questionário, podendo também atribuir a essas grau de importância de 1 a 10.

Além disso, o questionário contará com uma seção onde serão elencadas as tarefas descritas nos regimentos internos dos centros acadêmicos do campus Recife da UFPE como atribuições inerentes aos chefes de departamento. Estas atribuições serão elencadas e relacionadas no questionário. Os respondentes serão convidados a selecionar qual competência - acadêmica ou administrativa - é requerida para a realização de cada tarefa elencada.

Os benefícios desta pesquisa consistem na exploração de um tema ainda pouco investigado na UFPE. A partir deste levantamento e das análises realizadas será possível compreender as características da chefia departamental e as tarefas desempenhadas por um chefe de departamento. Por conseguinte, os dados obtidos podem servir de base para a gestão de pessoas da instituição para que esta verifique se é necessário realizar mudanças, estabelecer políticas e diretrizes com vistas a aprimorar a atuação da chefia departamental. Caso positivo, as atividades administrativas, gerenciadas por docentes-gestores, proporcionarão melhor suporte às atividades-fim da universidade: ensino, pesquisa e extensão. Assim, os benefícios diretos e indiretos desta pesquisa podem alcançar toda a comunidade da universidade estudada.

Esclarecemos que os participantes dessa pesquisa têm plena liberdade de se recusar a participar do estudo e que esta decisão não acarretará penalização por parte dos pesquisadores. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, filmagens, etc.), ficarão armazenados em pastas de arquivo em computador pessoal, sob a responsabilidade da pesquisadora, no endereço acima informado, pelo período de mínimo cinco anos após o término da pesquisa.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua

participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação).

(assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo intitulado **“A chefia departamental na Universidade Federal de Pernambuco: por que essa função deve ser exercida obrigatoriamente por um docente?”**, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade (ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento).

Local e data _____

Assinatura do participante: _____