

---

---

## O PAPEL DO PROFESSOR GESTOR E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA FEDERAL

### THE ROLE OF THE MANAGER TEACHER AND MANAGERIAL COMPETENCES IN FEDERAL UNIVERSITY MANAGEMENT

### EL ROL DEL DOCENTE GESTOR Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL

Recebido em: 05 de Junho de 2020

Aprovado em: 25 de Julho de 2020

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Carolina Freddo Fleck

Katia Cilene Florindo da Silva -[katiasilva89@outlook.com](mailto:katiasilva89@outlook.com) – UNIPAMPA  
(Universidade Federal do Pampa)

Rafael Mirailh- [rafaelmirailh@hotmail.com](mailto:rafaelmirailh@hotmail.com)- UNIPAMPA (Universidade Federal  
do Pampa)

#### RESUMO

A gestão universitária é administrada por professores efetivos da instituição. Dessa forma, o professor que além de docente, pesquisador e extensionista, também assume o papel de gestor, unindo as atividades administrativas próprias da gestão, com as atividades que ele já desempenha nos demais papéis, é denominado professor gestor. A presente pesquisa teve por objetivo analisar as competências gerenciais associadas ao papel do professor gestor na UNIPAMPA campus Santana do Livramento/RS. Trata-se de uma pesquisa narrativa, de abordagem qualitativa e de natureza descritiva. Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com professores que desempenham ou desempenharam o papel de professor gestor nos últimos cinco anos na instituição. As entrevistas foram gravadas e analisadas por meio da análise interpretativa. Os dados analisados mostraram que o papel do professor gestor na instituição, está diretamente relacionado ao desenvolvimento dos cursos e do campus, ao gerenciamento de processos, ao planejamento estratégico, a capacidade de lidar com pessoas, a capacidade de mediar conflitos e conciliar interesses e a realização de atividades administrativas e burocráticas. Os dados também mostraram que os professores gestores desenvolveram boa parte das competências gerenciais necessárias para quem assume um cargo de gestão, mas ainda necessitam desenvolver outras e que esse processo de desenvolvimento ocorre por meio da capacitação contínua e da gestão na prática. A pesquisa também revelou que eles enfrentam dificuldades e desafios no dia a dia da gestão e mostrou a

importância de políticas organizacionais que contribuam com o seu desempenho no papel.

**Palavras-chave:** Professor gestor. Competências gerenciais. Gestão universitária.

## ABSTRACT

University management is administered by effective teachers of the institution. Thus, the teacher who, in addition to teaching, researcher and extensionist, also assumes the role of manager, uniting the administrative activities proper to management, with the activities he already plays in the other roles, is called manager teacher. The present research aimed to analyze the management competencies associated with the role of the managing teacher at UNIPAMPA campus Santana do Livramento/RS. This is a narrative study, qualitative approach and descriptive nature. To achieve the proposed objective, semi-structured interviews were conducted with teachers who play or played the role of manager teacher in the last five years at the institution. The interviews were recorded and analyzed through interpretative analysis. The analyzed data showed that the role of the manager teacher in the institution is directly related to the development of courses and campus, process management, strategic planning, the ability to deal with people, the ability to mediate conflicts and reconcile interests and carry out administrative and bureaucratic activities. The data also showed that the managers teachers have developed much of the management skills necessary for those who assume a management position, but still need to develop others and that this development process occurs through continuous training and management in practice. The research also revealed that they face difficulties and challenges in the day-to-day management and showed the importance of organizational policies that contribute to their role performance.

**Key words:** Manager teacher; Managerial competences; University management.

## RESUMEN

La gestión universitaria es administrada por docentes efectivos de la institución. El docente que, además de ser docente, investigador y extensionista, también cumple su rol directivo, uniendo las actividades administrativas propias de la gerencia, con las actividades que ya realiza en otros roles, a este se le llama docente gestor. Esta investigación tuvo como objetivo analizar las competencias gerenciales asociadas con el papel de docente gestor en el campus de la UNIPAMPA Santana do Livramento/RS. Se trata de un estudio narrativo de enfoque cualitativo y de naturaleza descriptiva. Para lograr el objetivo propuesto, se realizaron entrevistas semiestructuradas con docentes que han desempeñado o que están desempeñando el papel de docente gestor en últimos cinco años en la institución. Las entrevistas fueron grabadas y analizadas a través de un análisis interpretativo. Los datos analizados mostraron que el rol del docente gestor en la institución, está directamente relacionado con el desarrollo de los cursos, la gestión del campus,

gestión de procesos, planificación estratégica, la capacidad de tratar con personas, la capacidad de mediar conflictos, conciliar intereses, actividades administrativas y burocráticas. Los datos también mostraron que los docentes gestores han desarrollado gran parte de las habilidades gerenciales necesarias para aquellos que asumen un puesto de gestión, pero que aún necesitan desarrollarse más y que este proceso de desarrollo ocurre a través de capacitación y gestión continua en la práctica. Esta pesquisa también reveló que estos enfrentan dificultades y desafíos en su día a día de gestión y mostró la importancia de las políticas organizacionales que contribuyen con la actuación en este papel.

**Palabras clave:** Docente Gestor; Habilidades gerenciales; Gestión universitaria.

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem passado por relevantes transformações nos últimos anos, decorrentes de mudanças sociais, econômicas e políticas. Essas transformações levam os profissionais que atuam nesse meio a realizarem mudanças estruturais e comportamentais. A própria profissão do professor de ensino superior passou por modificações que determinam a sua escolha para gestor universitário. Dessa forma, ao assumir um cargo de gestão na universidade, o professor passa a desempenhar juntamente com as atividades de ensino, pesquisa e extensão as atividades de gestão (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

A gestão universitária é gerida por professores efetivos da instituição. A Lei 9.192 de 21 de dezembro de 1995 estabelece que os coordenadores acadêmicos e os coordenadores de curso de graduação e de pós-graduação, entre outros dirigentes, sejam escolhidos para atuar na gestão universitária de acordo com o sistema de escolha da própria universidade, ou seja, por meio de votações de discentes, docentes e técnicos administrativos. Nesse sentido, o professor que além de docente, pesquisador e extensionista, também assume papéis gerenciais, unindo as atividades administrativas próprias da gestão, com as atividades que ele já desempenha nos demais papéis, é denominado professor gestor (RODRIGUES; VILLARDI, 2017).

O professor gestor é responsável por planejar estratégias que visem atingir os objetivos da instituição. Sendo assim, é necessário que ele saiba identificar e desenvolver as competências gerenciais que lhe permitam obter eficiência e eficácia na gestão, que o auxilie a superar os desafios do trabalho gerencial e a solucionar problemas atuais e a prevenir problemas futuros (SANTANA; MAIA, 2014).

Argumenta-se, ainda, que as competências gerenciais do professor gestor são diferentes das competências profissionais exigidas para o ensino, a pesquisa e a extensão. Dessa forma, entende-se que as competências profissionais do professor de ensino superior contribuem com o seu desempenho no papel de gestor, porém, não substituem as competências gerenciais necessárias para a gestão (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

Segundo Barbosa et al. (2017) e Rodrigues e Villardi (2017), na maior parte dos casos, os professores que assumem cargos de gestão nas universidades não têm uma preparação para serem gestores, pois há uma lacuna de programas de formação que preparem o professor gestor para desenvolver as competências gerenciais esperadas e a enfrentar os desafios que se apresentam no cotidiano institucional. Essa falta de capacitação faz com que ele atue na gestão pelo método de tentativa e erro, levando-o a cometer erros com frequência, refazer trabalhos, perder tempo e recursos, entre outras dificuldades que surgem durante o exercício do seu papel.

Desenvolver as competências gerenciais dos professores que assumem cargos de gestão nas universidades, contribui para definir as práticas gerenciais que melhor direcionem o professor gestor ao alcance dos objetivos da instituição, melhorando o seu desempenho gerencial e estratégico (FERREIRA; PAIVA, 2017).

Segundo Rodrigues e Villardi (2017), os professores enfrentam dificuldades no papel de gestor devido ao fato de que durante a pós-graduação dificilmente desenvolvem as competências gerenciais necessárias para assumirem cargos de gestão na universidade e ao iniciarem sua carreira no magistério superior os professores assumem a docência como carreira e não a gestão. De acordo com Mendonça et al., (2012), essas dificuldades são consequência da falta de capacitação para a gestão e da falta de experiências anteriores em cargos de gestão.

Em virtude dos desafios da gestão universitária e das atividades e responsabilidades do papel de gestor, é necessário que os professores que assumem papéis gerenciais nas universidades estejam preparados para desenvolver as competências gerenciais que melhor atendam aos objetivos da instituição. Sendo assim, é importante conhecer o papel que o professor gestor desempenha na instituição como coordenador de curso, coordenador acadêmico e diretor do campus, a fim de ajudá-lo a identificar as competências gerenciais que são necessárias para quem assume cargos de gestão na universidade, contribuindo com o seu desempenho no papel (TOSTA et al., 2012).

De acordo com Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), Barbosa et al., (2017) e Barbosa, Paiva e Mendonça (2018), pesquisar sobre o papel do professor gestor e suas competências gerenciais no contexto das universidades federais, propicia o entendimento do que de fato significa ser gestor nessas instituições e que há necessidade de se estudar os papéis gerenciais desempenhados pelos professores de ensino superior para além dos tradicionais papéis que eles desempenham dentro da universidade, como o de docente, pesquisador e extensionista.

Investigar o papel do professor gestor possibilita conhecer suas dificuldades e desafios enfrentados na gestão, esse conhecimento contribui com o planejamento de políticas organizacionais que propiciem melhorias no trabalho do professor gestor (SILVA, 2012, BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

De acordo com Barbosa (2015) e Silva e Nascimento (2018), analisar as competências gerenciais do professor gestor, possibilita identificar tanto as competências que ele percebe que tem e as utiliza no dia a dia de trabalho como também as competências que são esperadas do professor que atua no papel de gestor e assim definir um modelo de competências que pode ser utilizado pela

instituição no planejamento de programas de formação que estimulem o desenvolvimento dessas competências.

Sendo assim, este estudo teve por objetivo analisar as competências gerenciais associadas ao papel do professor gestor na UNIPAMPA campus Santana do Livramento/RS, tendo como base os estudos de Pereira e Silva (2011), Barbosa (2015), Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), Silva e Nascimento (2018), entre outros estudos que abordam as competências gerenciais do professor gestor como um conjunto de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Para atingir o objetivo proposto, buscou-se identificar o papel esperado e percebido do professor gestor, sendo que o papel esperado refere-se ao que se espera do professor que atua no papel de gestor e o papel percebido refere-se a como ele percebe as atividades e expectativas que compõe o seu papel.

Buscou-se ainda, identificar as competências gerenciais esperadas e percebidas do professor gestor, sendo que as competências gerenciais esperadas referem-se aquelas que se espera do professor que atua no papel de gestor e as competências gerenciais percebidas referem-se aquelas que ele percebe que tem e as coloca em prática durante o exercício do seu papel, e identificar os desafios que o professor gestor enfrenta na gestão universitária.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi dividido em três subseções, cada uma delas apresenta subsídios teóricos à cerca do tema da pesquisa, com o propósito de nortear este estudo. A primeira subseção traz alguns conceitos relacionados ao papel do professor gestor, já a segunda aborda as competências gerenciais do professor gestor como um conjunto de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas, e a terceira e última subseção apresenta alguns fatores relacionados a formação do professor de ensino superior para a gestão universitária, como a importância de políticas organizacionais voltadas ao professor gestor e a importância de programas de formação que estimulem o desenvolvimento de suas competências gerenciais.

### 2.1 O papel do professor gestor

O professor de ensino superior, tem sua formação acadêmica voltada para às atividades de ensino, pesquisa e extensão e ao assumir um cargo de gestão na universidade, como diretor do campus, coordenador acadêmico ou coordenador de curso, entre outros cargos de gestão, passa a ser considerado como um agente de transformação dos processos de trabalho, responsável por unir as atividades acadêmicas que ele já desempenha no papel de docente, pesquisador e extensionista com as atividades administrativas, próprias da gestão universitária. Essa dupla função em ser docente e gestor ao mesmo tempo e a multiatividade entre os papéis, caracteriza-o como professor gestor (SILVA; NASCIMENTO, 2018).

Conforme o MEC, o professor gestor que atua como coordenador de curso na universidade deve ter compromisso com a gestão universitária por meio de práticas

pedagógicas, promover a melhoria contínua do curso, ter competência acadêmica e pedagógica, desenvolver as competências necessárias para a gestão, dedicação à gestão acadêmica de forma que consiga atender aos discentes, docentes e aos compromissos da instituição, articular e implantar as políticas de gestão institucional, contribuir para que os objetivos e metas do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) sejam atingidos, contribuir para que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade seja desenvolvido e participar dos órgãos colegiados e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), entre outras funções (SILVA, 2014).

A coordenação acadêmica, é um cargo representativo nas Instituições de Ensino Superior (IES), que integra conjuntamente, atividades administrativas, acadêmicas, científicas e pedagógicas e que demanda do professor gestor competências gerenciais. Nesse sentido, entende-se que as competências gerenciais do professor gestor se apresentam como um fator fundamental no desempenho do seu papel (SILVA, 2008).

De acordo com Silva (2014), o professor gestor deve adotar políticas de gestão administrativa, ter visão gerencial, pedagógica e empreendedora, conhecimento e habilidades inovadoras, autonomia na função, eficácia na tomada de decisão, gestão do conhecimento, visão sistêmica, promover projetos pedagógicos do curso, promover a melhoria do curso, entender as necessidades dos discentes, articular e promover mudanças, tornar o sucesso do ensino notável, promover o desenvolvimento sustentável da instituição e promover eventos que contribuam com o aprimoramento profissional da comunidade.

Argumenta-se, ainda, que o professor gestor deve prezar pela eficácia na comunicação e na participação dos grupos nos quais ele interage no ambiente institucional, sendo um profissional que entende a importância de interagir com os grupos, sabendo que o sucesso nas organizações é fruto do trabalho em equipe. Além disso, espera-se que o professor gestor desenvolva a capacidade de superar os desafios do trabalho gerencial, seja um administrador de mudanças, saiba direcionar e influenciar discentes e promova melhorias na qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Um estudo realizado por Magalhães et al., (2017), com o objetivo de caracterizar o papel do professor gestor em uma universidade federal, identificando como os professores percebem as atividades e expectativas que compõe o seu papel, revelou que quase sempre para assumir o papel de gestor, o professor precisa abrir mão de determinadas atividades acadêmicas, passar menos tempo com a família e até diminuir seu tempo de descanso. Além disso, o professor não recebe uma preparação para atuar como gestor na universidade e acaba construindo o seu papel no dia a dia da gestão, entre erros e acertos, enfrentando desafios diários e dificuldades no aprendizado das atividades administrativas, baseando-se em experiências individuais e contando com o apoio dos gestores que estão a mais tempo na gestão.

Esse mesmo estudo também revelou que os professores têm dificuldade em conciliar as atividades do papel de docente, pesquisador e extensionista com as atividades do papel de gestor e que percebem a importância da interação e do suporte dos grupos nos quais eles interagem no ambiente institucional, tais como

discentes, docentes, técnicos administrativos, membros de comissões, entre outros, sabendo que essa interação contribui com a construção do papel do professor gestor. A próxima subseção aborda as competências gerenciais do professor gestor como um conjunto de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

## 2.2 Competências gerenciais do professor gestor

As competências gerenciais consistem na capacidade do gestor em mobilizar e integrar conjuntamente seus conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em prática no dia a dia de trabalho, visando atingir os objetivos da organização e superar as expectativas atribuídas ao seu desempenho na gestão. O desenvolvimento das competências gerenciais engloba a construção de novas ideias, novas formas de pensar e de agir no ambiente organizacional. No contexto das universidades elas são fundamentais para gerar mudanças, pois podem contribuir com o desenvolvimento de competências institucionais, que propiciem a melhoria dessas instituições (RUAS, 2001).

Nos últimos anos, os estudos sobre competências nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com a finalidade de identificar as competências gerenciais associadas ao papel do gestor nessas instituições, têm apresentado a perspectiva de que as competências dos gestores em universidades federais englobam a mobilização de um conjunto de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas, tendo como base dessa perspectiva autores como Pereira e Silva (2011), Mendonça et al. (2012), Paiva et al. (2014), De Jesus et al. (2014), Barbosa (2015), Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), Barbosa, Paiva e Mendonça (2018), Silva e Nascimento (2018), entre outros autores.

As competências cognitivas referem-se aos conhecimentos teóricos, práticos, procedimentais, operacionais e técnicos, utilizados pelo professor gestor ao realizar as atividades do trabalho gerencial. Essas competências revelam que para os professores obterem resultados positivos no seu desempenho gerencial, é necessário conhecer e entender os processos de trabalho da sua área de atuação e estabelecer um alinhamento com as estratégias institucionais, mantendo interações com outros setores da instituição. Além disso, é necessário que o professor gestor mantenha-se atualizado da legislação e tenha um conhecimento amplo dos aspectos sociais, econômicos e políticos relacionados a universidade na hora de tomar decisões (PEREIRA; SILVA, 2011).

Estas mesmas competências ainda integram os conhecimentos profissionais e pessoais do professor gestor, que são utilizados durante o exercício do seu papel. É importante que o professor gestor tenha conhecimento das necessidades dos discentes e saiba identificar pontos de desenvolvimento, pois são eles os principais usuários dos serviços da coordenação (SILVA; NASCIMENTO, 2018).

Já as competências funcionais, podem ser compreendidas como a realização efetiva de uma série de atividades de ordem administrativa que envolvem as habilidades do gestor, o planejamento estratégico e a gestão de processos (GODOY; D'AMÉLIO, 2012). Ao definir as estratégias, o professor gestor deve saber unir seus conhecimentos e habilidades com os recursos que ele tem disponível, identificando suas prioridades. É necessário avaliar as consequências antes de

tomar decisões e assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas (PEREIRA; SILVA, 2011). A gestão na prática prepara o professor gestor para resolver problemas futuros com base nas experiências que ele foi adquirindo no decorrer da gestão (SILVA; NASCIMENTO, 2018).

Por sua vez, as competências comportamentais, referem-se à interação entre o professor gestor e os grupos nos quais ele se relaciona no ambiente institucional. É importante que o professor gestor saiba liderar de forma que influencie no comportamento dos liderados sem precisar exercer de autoridade, que ele saiba ouvir e dialogar, demonstrando respeito, empatia, igualdade, reciprocidade e imparcialidade nas relações e que saiba lidar com os conflitos e com as dificuldades interpessoais. Além disso, o professor gestor deve incentivar a contribuição de ideias, sugestões e críticas construtivas relacionadas ao seu desempenho na gestão e manter o equilíbrio emocional diante dos desafios e da complexidade das funções do trabalho gerencial (PEREIRA; SILVA, 2011). Estas competências também se referem ao conjunto de habilidades que são indispensáveis para um gestor como senso de responsabilidade, comunicação, liderança e trabalho em equipe (SILVA; NASCIMENTO, 2018).

Por fim, as competências políticas, referem-se à responsabilidade do professor gestor de utilizar os valores e princípios éticos e as normas que regem o seu trabalho. O professor gestor deve defender os interesses da instituição, utilizar os recursos e os bens públicos de forma consciente e em prol da comunidade e manter parcerias cooperativas com órgãos públicos ligados a universidade e com outras Instituições Federais de Ensino Superior, com o propósito de criar conjuntamente soluções para as dificuldades nas universidades federais e criar melhorias para as mesmas (PEREIRA; SILVA, 2011). Estas competências revelam a capacidade do professor gestor de colocar em prática seu poder de negociação frente aos interesses e as necessidades do curso e da universidade (SILVA; NASCIMENTO, 2018).

De acordo com Ésther (2011) e Rodrigues e Villardi (2017), os professores que assumem papéis gerenciais nas universidades necessitam atuar como administradores, independentemente de sua área de formação. Segundo Fleck e Pereira (2011), o processo de desenvolvimento das competências gerenciais dos professores é influenciado tanto pela formação do indivíduo quanto pelas políticas organizacionais da instituição em que trabalha. Para Santos e Helal (2013), esse processo também é influenciado pela formação contínua e pelas experiências adquiridas pelo professor gestor no decorrer de sua trajetória profissional.

A próxima subseção apresenta alguns fatores relacionados a formação do professor de ensino superior para a gestão universitária, como a importância de políticas organizacionais voltadas ao professor gestor e a importância de programas de formação que estimulem o desenvolvimento de suas competências gerenciais.

### **2.3 Formação do professor de ensino superior para a gestão universitária**

A formação do professor de ensino superior, é voltada especialmente para o ensino, a pesquisa e a extensão. Sendo assim, não se pode afirmar, que os

professores que assumem cargos de gestão nas universidades estejam preparados para desempenhar o papel de gestor, pois no decorrer de sua formação acadêmica dificilmente desenvolvem as competências gerenciais necessárias para quem assume um cargo de gestão. Como consequência disso, muitas vezes os professores acabam atuando na gestão universitária pelo método de tentativa e erro (RODRIGUES; VILLARDI, 2017).

A falta de capacitação para a gestão, leva o professor gestor a cometer erros com frequência, refazer trabalhos, perder tempo e recursos, ter dificuldade com as atividades administrativas e burocráticas e com os processos de trabalho, acúmulo de atividades, conflitos interpessoais, insegurança na hora de tomar decisões, entre outras situações vividas pelo professor gestor durante o exercício do seu papel (SILVA, 2012, RODRIGUES; VILLARDI, 2017, BARBOSA et al., 2017, MAGALHÃES et al., 2017).

De acordo com Silva e Cunha (2012), os professores que assumem cargos de gestão nas universidades percebem que há uma lacuna no desenvolvimento de suas competências gerenciais. Essa percepção ocorre a partir do momento em que se deparam com os desafios da gestão e com as especificidades do trabalho gerencial, que integra atividades administrativas e burocráticas, gestão de processos, gestão de pessoas, planejamento estratégico, liderança e trabalho em equipe. Antes de assumirem um cargo de gestão, os professores possuem uma visão limitada sobre a gestão universitária e a partir do momento que passam a desempenhar o papel de gestor, percebem a necessidade de adotar uma visão mais ampla de todos os aspectos que envolvem a gestão na universidade.

Estes mesmos autores afirmam ainda que, com a expansão do ensino superior, a capacitação do professor passou a ser considerada como um dos principais fatores para superar os baixos índices na qualidade da educação superior, exigindo dos professores o desenvolvimento de um conjunto de competências mais abrangente, que integre inclusive competências gerenciais. Apesar da importância de preparar os professores para assumirem cargos de gestão, um dos desafios da gestão universitária é a falta de investimento na capacitação contínua de seus professores gestores.

As políticas públicas voltadas ao ensino superior, referem-se ao conjunto de regras, normas e diretrizes estabelecidas pelo Poder Público para direcionar as IES. Já as políticas organizacionais, referem-se as regras e normas de cada universidade, que são estabelecidas com base no direcionamento das políticas públicas. Tanto as políticas públicas, quanto as políticas organizacionais, devem visar o desenvolvimento das competências gerenciais do professor gestor, de forma que ele possa identificar, entender e solucionar os problemas que surgem no dia a dia da gestão universitária (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Nesse sentido, dentre as políticas públicas estabelecidas para o desenvolvimento profissional no contexto federal, têm-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecida pelo Decreto nº 5.707, de 2006. A PNDP, estabelece diretrizes que devem ser adotadas no âmbito das universidades federais, dentre as principais estão: proporcionar capacitação gerencial ao servidor, preparando-o para assumir cargos de gestão; estimular e apoiar a universidade a promover programas de qualificação profissional aos

servidores; estimular e promover formação continuada aos servidores e elaborar plano anual de qualificação profissional a ser implementado na universidade. As políticas organizacionais, servem para direcionar o professor gestor em relação as suas atribuições e responsabilidades, incentivar o seu comprometimento com a gestão universitária e promover sua capacitação contínua, a fim de desenvolver suas competências gerenciais. Essas políticas também devem abranger aspectos relacionados a satisfação e a qualidade de vida no trabalho do professor gestor. Dessa forma, cabe a universidade acompanhar o papel desempenhado pelo professor gestor, a fim de identificar suas necessidades e dificuldades no papel gerencial e assim incluir em seu planejamento políticas organizacionais que contribuam com o seu desempenho no papel (SILVA; CUNHA, 2012).

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar as competências gerenciais associadas ao papel do professor gestor na UNIPAMPA Campus Santana do Livramento/RS, tendo como objetivos específicos identificar o papel esperado e percebido do professor gestor, identificar as competências gerenciais do professor gestor e identificar os desafios que o professor gestor enfrenta na gestão universitária. Para atingir os objetivos propostos, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter descritivo.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa qualitativa investiga aspectos mais complexos de um determinado contexto, possibilitando ao pesquisador uma análise mais detalhada da investigação. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa procura compreender e explicar aspectos difíceis de serem quantificados, relacionados a um grupo social ou a uma organização. Nesse sentido, esta pesquisa apresenta uma abordagem predominantemente qualitativa, pois trata-se de uma investigação que aborda aspectos que não podem ser quantificáveis, como a caracterização do papel do professor gestor assim como a percepção de suas competências gerenciais.

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem a finalidade de apresentar características semelhantes ou diferentes de um determinado grupo de indivíduos e de um fenômeno, além de estabelecer interações entre as variáveis do objeto de estudo, abordando aspectos que contribuem com o entendimento do fenômeno. Nesse sentido, esta pesquisa se caracteriza como descritiva pois busca estabelecer a relação entre o papel do professor gestor e as competências gerenciais.

Como método de pesquisa optou-se pela pesquisa narrativa que busca compreender e colocar em evidência as experiências vividas pelos sujeitos participantes da investigação em um determinado contexto no qual estão inseridos. A utilização desta estratégia na área da educação possibilita compreender a forma como os professores dão sentido as suas experiências no dia a dia de trabalho. É uma forma produtiva que permite a quem partilha de suas experiências, refletir e avaliar o desenvolvimento de suas práticas, bem como entender os procedimentos, os processos e as diversas situações relacionadas ao contexto e ao ambiente institucional (SOUZA; ABRAHÃO, 2006, OLIVEIRA, 2017).

A UNIPAMPA é uma Universidade Federal, criada no ano de 2006 na região Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, com o propósito de formar profissionais que antes não tinham acesso ao ensino superior público e de qualidade, para que depois de formados pudessem contribuir com o desenvolvimento da região, visto que era uma região com baixos índices de desenvolvimento econômico (PDI, 2019).

Visando atender aos objetivos propostos neste estudo, foi replicada uma entrevista semiestruturada proposta pelo estudo de Barbosa (2015). A entrevista é composta por 18 perguntas que abordam aspectos relacionados ao papel do professor gestor e as competências gerenciais na gestão universitária federal. O roteiro da entrevista é apresentado no Apêndice A deste estudo, por meio dele buscou-se atender aos objetivos propostos.

Segundo Gil (2008), a entrevista semiestruturada é composta por um conjunto de perguntas abertas focadas em um tema específico. Esse tipo de entrevista permite ao entrevistador explorar outras questões que possam surgir durante a entrevista e permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto. A utilização desta técnica de entrevista possibilitou aos professores expressarem sua percepção, suas ideias e formas de pensar em relação ao papel do professor gestor e suas competências gerenciais.

O grupo de respondentes desta pesquisa é composto por professores da UNIPAMPA Campus Santana do Livramento/RS, que desempenham ou desempenharam o papel de professor gestor na universidade nos últimos cinco anos, período que abrange a atual gestão e a anterior. As entrevistas foram realizadas em setembro de 2019 e tiveram em média duração de 30 minutos.

Participaram da pesquisa 14 professores gestores que ocupam ou já ocuparam os cargos de coordenador de curso, coordenador acadêmico ou diretor do campus. Os entrevistados foram identificados neste estudo por (PG) quando o entrevistado é um professor gestor e (PGA) quando o entrevistado é uma professora gestora. Além disso, participou da pesquisa o pró-reitor de gestão de pessoas da Universidade, por meio de um roteiro de perguntas online via e-mail.

Para apresentar os dados coletados optou-se pela análise interpretativa que, segundo Gil (2008), busca compreender e interpretar os dados obtidos por meio das entrevistas, relacionando o que foi dito pelos respondentes com o que foi abordado na teoria. A análise interpretativa permite ao pesquisador vincular os fundamentos teóricos que envolvem os dados coletados ao que de fato acontece na realidade e assim argumentar de forma crítica, dando um sentido mais amplo aos resultados da pesquisa.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir, apresenta-se as categorias de análise que foram divididas em quatro subseções. A primeira refere-se à apresentação da instituição de ensino, a segunda analisa o papel do professor gestor da UNIPAMPA, já a terceira analisa as competências gerenciais do professor gestor da UNIPAMPA, como um conjunto de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas e a quarta e última categoria analisa os desafios do professor gestor da UNIPAMPA.

#### 4.1 UNIPAMPA

A UNIPAMPA é uma universidade federal, criada no ano de 2006 na região Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo principal possibilitar a população local educação superior pública e de qualidade, visando contribuir com o desenvolvimento econômico da região. A universidade é constituída por dez *campi* localizados nos municípios de Santana do Livramento, Dom Pedrito, Bagé, São Gabriel, Uruguaiana, Alegrete, São Borja, Itaqui, Jaguarão e Caçapava (PDI, 2019).

No decorrer dos doze anos de sua existência, a UNIPAMPA passou por uma constante evolução, no ano de 2018 a universidade contabilizou o total de 13.224 alunos matriculados em cursos de graduação, 1.176 alunos em cursos de pós-graduação e 1.993 alunos matriculados nos cursos a distância. Atualmente, são ofertados 69 cursos de graduação entre as modalidades presencial e EAD, distribuídos por todos os *Campi* da universidade e 57 cursos de pós-graduação, sendo 22 *lato sensu* e 25 *stricto sensu* (PDI, 2019).

Em relação ao quadro de servidores, no ano de 2017 a UNIPAMPA contabilizou o total de 1.874 servidores, sendo 950 técnicos administrativos e 974 docentes, entre eles 203 com título de mestrado e 702 com título de doutorado. De acordo com Nunes (2019), esse índice positivo na qualificação dos professores é um fator que aponta para a qualidade nos serviços prestados por esses profissionais, tendo em vista que a universidade deseja formar indivíduos que além de qualificados sejam capazes de desenvolver conhecimento crítico diante das constantes mudanças.

Segundo o estudo de Nunes (2019), a UNIPAMPA vem apresentando um crescimento relevante em ensino, pesquisa e extensão desde o início de sua criação, além disso, a universidade tem mobilizado um conjunto de fatores que vem contribuindo com o desenvolvimento da região e com as mudanças de hábitos e pensamentos da população local.

A gestão universitária em cada unidade da UNIPAMPA é composta pelo Conselho do campus, a Direção do campus e a Coordenação do campus. O Conselho do campus é o órgão normativo, consultivo e deliberativo, responsável por estabelecer as diretrizes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da unidade. A Direção do campus tem função executiva e é integrada pelo Diretor, Coordenador Acadêmico e Coordenador Administrativo. E a Coordenação do campus tem função executiva, sendo responsável por executar as atividades administrativas e acadêmicas (PDI, 2019).

Ao Coordenador Acadêmico compete coordenar e planejar o desenvolvimento e a avaliação das atividades acadêmicas do campus. Ao Coordenador Administrativo cabe coordenar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das atividades administrativas do campus. Ao Coordenador de Curso compete representar as necessidades do curso junto aos órgãos da universidade, convocar, presidir e participar das reuniões da comissão de curso e prestar atendimento aos docentes e discentes do curso (PDI, 2019).

A escolha do professor gestor na universidade é realizada sob a Lei 9.192 de dezembro de 1995, que regulamenta a escolha dos docentes para assumirem cargos de gestão na universidade. Dessa forma, o professor gestor é escolhido de acordo com o sistema de escolha da própria universidade, ou seja, por meio de votações de discentes, docentes e técnicos administrativos. A partir do momento que é eleito, ele passa a fazer parte da gestão universitária, mas sem deixar de desempenhar as atividades do papel de docente, pesquisador e extensionista (RODRIGUES; VILLARDI, 2017).

## 4.2 O papel do professor gestor da UNIPAMPA

Os professores gestores da UNIPAMPA campus Santana do Livramento, são docentes que ingressaram na universidade por meio de aprovação em concurso público. Boa parte desses profissionais ainda estão em início de carreira docente, alguns já trazem uma trajetória profissional como docentes em outras universidades, mas em geral são professores que iniciaram suas atividades no magistério superior na própria UNIPAMPA, como é percebido na fala a seguir:

Eu comecei a minha trajetória profissional aqui na UNIPAMPA, até então eu vinha do mestrado e entrei direto no doutorado e logo que entrei no doutorado eu entrei aqui na UNIPAMPA, comecei em 2008 aqui, e eu tenho desde então uma relação praticamente direta com algum cargo de gestão (PGA11).

Embora estejam a frente de cargos administrativos na instituição, são professores com formação acadêmica em diferentes áreas, tais como: administração, relações públicas, direito, ciências econômicas, ciências contábeis, história, sociologia e zootecnia, e que em tese tiveram sua primeira experiência em cargos de gestão na própria universidade, assumindo cargos de coordenação de curso, coordenação acadêmica ou direção do campus.

Sabe-se que a gestão universitária é um dos papéis que em algum momento o professor de ensino superior terá que desempenhar, juntamente com as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Na UNIPAMPA, alguns professores acabam assumindo cargos de gestão pouco tempo depois de ingressarem como docentes na universidade, isso ocorre devido ao fato de que nem todos os professores da instituição querem assumir cargos de gestão, por causa das atribuições e responsabilidades que são atribuídas a esses profissionais e pelas dificuldades e desafios que envolvem a gestão universitária: "Eu acabei sendo gestor devido as circunstâncias da universidade, porque pouca gente quer assumir, aí tu não quer deixar o curso na mão e acaba virando gestor sem ter uma preparação" (PG13); "A visão que eu tenho da coordenação de curso é que uma hora passa por todo mundo, não é uma coisa que a gente se prepara, mas é um compromisso que a gente tem que assumir" (PG3).

Eu não cheguei a desenvolver uma trajetória na gestão, eu comecei como professora e o cargo de gestão tava ali, a oportunidade surgiu e foi nesse contexto, mas o que eu identifiquei é que o cargo de coordenador de curso aqui na UNIPAMPA não é muito benquisto (PGA1).

Ao serem questionados sobre a continuidade de suas atividades após assumirem o papel de gestor na universidade, todos os entrevistados afirmaram que houve mudanças em sua rotina de trabalho, tornando-se um desafio conseguir conciliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão com às atividades de gestão, como também se observou no estudo de Magalhães et al. (2017) e que as atividades de pesquisa foram às que sofreram maior impacto na rotina dos professores, em função do tempo que o papel de gestor demanda, como é percebido nas falas a seguir:

O problema da gestão é que tu acaba deixando em segundo plano a pesquisa, então isso é um grande problema, eu não descontinuei a pesquisa, mas tu releva a um plano de menos importância, então tu produz menos, tu lê menos, tu escreve menos, porque a gestão te consome muito tempo (PGA9).

Quando eu era coordenadora eu mantinha as mesmas atividades como professora, a pesquisa que você deixa um pouco de lado porque a gestão acaba demandando mais, só que a carga horária de ensino ela não muda e os projetos de extensão eu também mantive (PGA4).

Alguns professores relataram nas entrevistas que devido ao tempo que a gestão demanda, também tiveram que diminuir alguns projetos de extensão, reduzir o número de orientandos, passar menos tempo em dedicação ao preparo das aulas e até mesmo deixar de fazer algumas atividades pessoais por falta de tempo. Nesse sentido, Silva (2012) descreve que o professor gestor passa por transições, que são mudanças que ocorrem em sua rotina por razão profissional e que acabam refletindo na vida pessoal.

Embora as atividades do papel de gestor tenham impactado nas atividades que os professores já desempenhavam no papel de docente, pesquisador e extensionista, eles não deixaram de desempenhar suas atividades como professor, o que confirma que os professores gestores da UNIPAMPA se assemelham aos professores gestores de outras IFES, assumindo as responsabilidades dos dois papéis, o de professor e o de gestor, como se observou nos estudos de Barbosa et al. (2017) e Magalhães et al. (2017). Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), estabelece que o professor deve manter 8h em sala de aula mesmo assumindo a gestão.

Ao serem questionados sobre a preparação para assumir o cargo de professor gestor na instituição, boa parte dos entrevistados respondeu que não houve uma preparação para ser gestor: "Bom, a gente não faz concurso pra ser gestor, mas dentro da universidade pública a gestão ela é feita pelos docentes, então a gente não tem uma preparação, a gente se torna gestor assumindo os cargos" (PG7); "Não me preparei, fui aprendendo na prática, foram me delegando tarefas e fui fazendo, depois fui aprendendo como liderar, em fim fui aprendendo sobre a marcha, não fiz cursos específicos de gestão" (PG5), isso reforça as evidências encontradas pelos estudos de Barbosa et al., (2017) e Rodrigues e Villardi (2017), de que na maior parte dos casos, os professores que assumem cargos de gestão nas universidades não tiveram uma preparação para serem gestores.

Em relação ao aprendizado das funções e das atividades do papel de gestor, as respostas dos professores gestores foram unânimes, no sentido de afirmar que muito desse aprendizado ocorreu por meio da prática, o que permite dizer que os professores foram aprendendo a ser gestores durante o exercício do papel: "Aprendi na prática, depois que eu comecei a atividade, eu não tive preparação pra ser gestora" (PGA11).

Na verdade, eu acho que muitos de nós foram aprendendo a ser gestores pelo uso da atribuição e pela prática no dia a dia, foi errando, tendo dificuldades em alguns processos, tendo alguns conflitos e tentando estabelecer mecanismos de conciliação que a gente foi aprendendo, mas foi muito mais na prática mesmo (PG13).

Vale ressaltar que há também uma troca de informações com os gestores que estão há mais tempo na instituição, ou que já passaram pelo cargo e que possuem uma base de conhecimento e experiência adquirida na função, essa interação também possibilita o aprendizado das atividades, como pode ser percebido na fala do entrevistado:

A troca de informações é muito grande, hoje por exemplo a maior parte dos coordenadores de curso são jovens, inclusive com pouca experiência na docência, mas eles consultam continuamente os colegas que já foram coordenadores ou que tem mais tempo de universidade, existe essa rede informal de conhecimento e de ajuda que facilita o processo (PGA4).

Diante dos discursos citados anteriormente e do fato dos entrevistados relatarem que não houve uma preparação para serem gestores, pode-se dizer que o papel do professor gestor da UNIPAMPA é construído no dia a dia, é um processo que se dá entre erros e acertos, no qual o gestor tem dificuldades em alguns processos administrativos e atividades burocráticas, é um processo que se desenvolve com base nas experiências individuais adquiridas dentro da universidade pela gestão na prática e no decorrer da trajetória profissional de cada um dos professores gestores e ainda pelo suporte de colegas que já passaram pelo cargo ou que estão há mais tempo na gestão, como também se observou no estudo de Magalhães et al. (2017).

Foi observado nas entrevistas que no decorrer da formação acadêmica dos professores gestores, não houve nenhuma disciplina voltada especificadamente à sua formação para a gestão, com exceção dos professores que possuem formação na área da administração, por ela trazer em sua grade disciplinas específicas voltadas para a gestão. É importante destacar que os professores gestores da área da administração consideram que sua formação é voltada para a gestão e ela contribui com o seu desempenho no papel de gestor.

Já os professores gestores da área do direito e da economia consideram que embora a sua formação não seja voltada para a gestão, em determinadas funções do papel de gestor ela também contribui com o seu desempenho na gestão. Nesse sentido, Ésther (2011) e Rodrigues e Villardi (2017) ressaltam que os professores que assumem papéis gerenciais nas universidades necessitam atuar como administradores, independentemente de sua área de formação.

No que se refere ao significado de ser um professor gestor, foi observado que cada um dos entrevistados tem uma percepção diferente quanto ao significado do papel. De acordo com Magalhães et al. (2017), por se tratar de pessoas distintas e com trajetórias diferentes o significado do papel não é único, pois cada um imprime sua identidade e seu sentimento no papel: "É uma responsabilidade muito grande, imagina se a gente não tivesse ninguém pra responder por um curso, a coisa não ia andar, não ia ter organização, então eu acho que os professores gestores são grandes alicerces da universidade" (PGA2); "Pra mim é um papel bastante relevante, porque tu estando na gestão tu representa a instituição, tu representa docentes, técnicos, discentes e esse papel tem que ser realizado com muita dedicação, muita clareza e muita ponderação" (PG7).

Foi observado nas entrevistas que quando os professores iniciam sua carreira no magistério superior o objetivo é assumir a docência como carreira, é lecionar, fazer pesquisa e projetos de extensão, como também se observou no estudo de Rodrigues e Villardi (2017), e ao ingressarem na universidade descobrem que a gestão é um compromisso, uma responsabilidade que embora seja algo temporário compete ao professor de ensino superior assumir em algum momento: "Pra mim significa um compromisso com a instituição que eu trabalho e com a educação, é contribuir com a universidade além daquilo que eu havia planejado" (PG10); "É mais um dos papéis que eu tenho pra desempenhar aqui na universidade, faz parte do contexto do professor de universidade federal, além do ensino, da pesquisa e da extensão à gestão em algum momento" (PGA11).

Ainda sobre o significado do papel de professor gestor, os discursos também mostram que ao assumirem um cargo de gestão na universidade, além das atividades de docente, pesquisador e extensionista, são adicionadas à carga horária de trabalho dos professores as atividades do papel de gestor, o que sinaliza uma sobrecarga de trabalho, como se observou nos estudos de Silva (2012) e Magalhães et al. (2017) e como também pode ser percebido na fala do entrevistado:

Significa muito trabalho e o professor gestor é um professor que ele tem todas as suas atribuições normais adicionadas a um cargo de gestão que consome um tempo muito grande do servidor e além disso ser gestor é ser conciliador, é conseguir conciliar interesses, desejos, propósitos (PG13).

Buscou-se ainda saber com quais grupos os professores interagem no papel de gestor e como esses grupos influenciam na construção do seu papel e em sua atuação como gestor. Nesse sentido, observou-se que os professores gestores da UNIPAMPA interagem com grupos internos e externos ao ambiente institucional, sendo que os principais são discentes, docentes, técnicos administrativos, membros de comissões, NDE, conselho do campus e a própria comunidade. Os trechos a seguir expressam a influência desses grupos na construção do papel e na atuação do gestor:

A gente tem os docentes e os discentes do curso, então eu gosto de ouvir, de conversar pra saber quais são as demandas deles, o que eles enxergam como problema e aceitar sugestões, eu acho que ouvir tanto os colegas quanto os alunos é importante (PG3).

Pode-se perceber que o grupo dos discentes e dos docentes são os grupos que mais influenciam nas ações do gestor, que busca por meio dessa interação a melhoria contínua dos cursos: "O contato constante com os alunos e com os professores faz com que a gente possa pensar melhor as estratégias, pensar no longo prazo, em coisas que podem fazer o curso se tornar um curso melhor e ser mais bem avaliado" (PGA11).

Os discursos também mostram que para que o trabalho dos professores gestores possa fluir de forma eficaz eles precisam muito do suporte dos técnicos administrativos, pois eles detêm um bom conhecimento dos procedimentos internos e dos processos de trabalho, como é percebido na fala a seguir:

A gente entra muito em contato com o pessoal da secretaria acadêmica também, a atividade do coordenador ela precisa muito da secretaria acadêmica, é importante a gente ter esse diálogo pra que eu possa fazer o meu trabalho e dê suporte a eles também (PG3).

Além disso participar das comissões, do NDE e do conselho do campus permite ao professor gestor ter uma visão holística de todos os aspectos relacionados ao campus: "Tu participa também das comissões local de ensino e do conselho do campus, aí tu começa a ter uma visão mais macro do campus, tu acaba aprendendo muita coisa também, te dá uma visão mais ampla da universidade como um todo" (PGA12).

Ao serem questionados sobre o papel esperado do professor gestor da UNIPAMPA, os entrevistados relataram as expectativas em relação ao seu desempenho no papel. Observou-se que as falas dos entrevistados se aproximam do ponto de vista de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), de que o papel do professor gestor consiste em atender as necessidades e expectativas de vários sujeitos, tais como: seus pares, estudantes, membros de colegiados, técnicos, a sociedade, entre outros: "Se espera que ele administre a função que lhe foi conferida que é gerir o curso, ver quais são os interesses dos grupos e fazer com que o curso continue ocorrendo de forma benéfica pra todos os grupos envolvidos" (PGA9); "Se espera que ele seja alguém que tenha disposição pra gerenciar processos, lidar com pessoas, mediar conflitos e que respeite as normas e regras da universidade" (PGA4).

Se espera que o professor gestor consiga cumprir com suas atribuições, que ele tenha a capacidade de desenvolver os cursos, desenvolver o campus e que ao mesmo tempo minimize conflitos, eu acho que um bom gestor é aquele que minimiza conflitos (PG13).

Os discursos mostram que na percepção dos entrevistados, o papel do professor gestor da UNIPAMPA campus Santana do Livramento, está diretamente relacionado ao desenvolvimento dos cursos e do campus, ao gerenciamento de processos, a capacidade de lidar com pessoas e a capacidade de mediar conflitos e conciliar interesses. Os entrevistados também relataram que ocupar um cargo de gestão na universidade, implica a realização de muitas atividades administrativas e burocráticas, a participação em muitas reuniões, entre outras responsabilidades

relacionadas ao planejamento estratégico, como pode ser percebido na fala do entrevistado:

Eu acho que o que se espera é alguém que planeje o curso de forma estratégica, que consiga atender prazos, atender os alunos, que busque soluções para diminuir o índice de evasão e retenção, que crie ações que poderiam ser desenvolvidas pra haver uma integração maior entre os cursos da universidade, que busque parcerias com outras universidades e institutos de pesquisa e que consiga fazer com que o curso seja referência, eu vejo o planejamento algo muito importante (PGA2).

Em relação ao conhecimento de alguma legislação que define o papel do professor gestor na universidade, as respostas dos entrevistados foram unânimes, no sentido de afirmar que não conhecem nenhuma legislação específica voltada ao professor gestor, mas que desempenham o seu papel com base na lei 8.112/90, que rege a atuação do servidor público federal e com base no regimento da universidade, nas resoluções da própria UNIPAMPA, em que constam as atribuições que competem aos professores que ocupam cargos de gestão na instituição: "Nós temos a lei 8.112 que delinea a própria atuação do servidor público e a UNIPAMPA tem as suas próprias resoluções que delimitam a atuação do docente no papel de gestor" (PG7).

O conhecimento que eu tenho é da resolução 29 da universidade, que fala das responsabilidades do coordenador de curso, então isso me deu segurança no meu trabalho pra eu saber que de fato eu estava fazendo aquilo que era da minha responsabilidade (PGA2).

Diante dos aspectos até aqui apresentados, pode-se concluir que o papel do professor gestor da UNIPAMPA campus Santana do Livramento, é semelhante ao papel desempenhado por professores gestores em outras universidades federais, como se observou nos estudos de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), Barbosa et al. (2017), Rodrigues e Villardi (2017), Magalhães et al. (2017), entre outros estudos. A próxima categoria de análise apresenta as competências gerenciais do professor gestor da UNIPAMPA.

### **4.3 Competências gerenciais do professor gestor da UNIPAMPA**

As competências gerenciais do professor gestor em universidades federais podem ser compreendidas como um conjunto de saberes em ação, que integra competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas (LE BOTERF, 2003, PEREIRA; SILVA, 2011). Partindo dessa perspectiva buscou-se identificar as competências gerenciais esperadas e percebidas do professor gestor da UNIPAMPA Campus Santana do Livramento.

As competências gerenciais esperadas referem-se aquelas que se espera do professor que atua no papel de gestor e emergem do julgamento do próprio indivíduo e de terceiros e as competências gerenciais percebidas referem-se aquelas que o professor gestor percebe que tem e as coloca em prática durante o exercício do seu papel, sendo que estas competências identificadas se referem ao

conjunto de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas do professor gestor.

As competências cognitivas referem-se à capacidade do gestor de mobilizar conhecimentos teóricos, práticos e técnicos durante a realização de suas atividades (LE BOTERF, 2003). Nesse sentido, foi observado que os professores gestores da UNIPAMPA possuem conhecimento sobre os aspectos sociais, econômicos e políticos que envolvem a universidade, possuem conhecimento dos objetivos institucionais, dos procedimentos internos e dos processos de trabalho, conhecimento das atividades administrativas e burocráticas e das normas e resoluções que envolvem a gestão na universidade. O nível de conhecimento dos aspectos relacionados a gestão, reflete nos resultados do gestor e o compartilhamento desse conhecimento contribui para melhorar a interação entre a equipe (PEREIRA; SILVA, 2011).

As competências funcionais integram as atividades administrativas e burocráticas, o gerenciamento de processos e a definição das estratégias organizacionais (PEREIRA; SILVA, 2011). Nesse sentido, foi observado que boa parte dessas atividades foram aprendidas por meio da prática no decorrer da gestão. A gestão na prática prepara o professor gestor para resolver problemas futuros com base nas experiências que ele foi adquirindo no decorrer da gestão (SILVA; NASCIMENTO, 2018). As competências funcionais que receberam ênfase dos entrevistados foi a capacidade de organização para atender as demandas dentro dos prazos, a capacidade de identificar alternativas de solução de um problema e a capacidade de utilizar os recursos disponíveis identificando suas prioridades.

Além disso, compete ao professor gestor realizar atividades administrativas e burocráticas, gerenciar processos, planejar de forma estratégica, convocar e presidir reunião, atender aos discentes e docentes do curso e representar as necessidades do curso junto aos órgãos da universidade.

As competências comportamentais referem-se à capacidade do gestor de adotar um comportamento adequado e perceptível diante das situações que ocorrem no seu ambiente de trabalho e na sua interação com as pessoas que envolvem o seu trabalho (D'AMÉLIO; GODOY, 2009). Nesse sentido, foi observado que as competências comportamentais que mais se destacam nos professores gestores da UNIPAMPA são: a capacidade de comunicação, a troca de informações entre a equipe durante o desenvolvimento das atividades e a capacidade de saber ouvir e dialogar com todos os grupos, estando sempre aberto a sugestões, críticas, novas ideias, demonstrando respeito e empatia com todas as pessoas relacionadas ao seu trabalho, sendo que estas competências são essenciais para um gestor.

Outras competências comportamentais que receberam ênfase nos relatos dos entrevistados foi a responsabilidade com as atribuições que competem ao seu papel e o comprometimento com a instituição, com os objetivos organizacionais e com as necessidades e interesses dos grupos nos quais eles interagem no papel de gestor. Essa interação está diretamente relacionada a gestão de pessoas e a gestão de conflitos nas organizações, e demanda do gestor flexibilidade, empatia e liderança para que haja um equilíbrio ao conciliar os interesses dos envolvidos nessa interação (FLEURY; FLEURY, 2001, DUTRA, 2004). Os professores ainda

citaram a gestão de pessoas como uma área complexa e difícil de lidar no papel de gestor, como também se observou no estudo de Pereira e Silva (2011).

As competências políticas expressam os princípios e valores sociais do gestor, sua conduta frente a universidade como servidor público e enquanto gestor e sua capacidade de se relacionar com a comunidade, com outras instituições de ensino e com outras organizações públicas e privadas (PEREIRA; SILVA, 2011). Nesse sentido, foi observado nas entrevistas que os professores gestores da UNIPAMPA desempenham o seu papel com base nos valores éticos e nos princípios da isonomia, da transparência e da legalidade, e com base nas normas e resoluções que regem o seu trabalho, pois são elas que viabilizam suas ações e decisões enquanto gestor e como servidor público.

Essas competências são fundamentais para os gestores de instituições públicas, pois um dos seus papéis é defender os interesses da instituição e fazer uso dos recursos públicos de forma consciente. Outras competências políticas que foram identificadas nos professores gestores são: a capacidade de articulação entre a universidade e a comunidade externa e a capacidade de estabelecer parcerias com outras universidades e instituições de ensino.

O quadro 1 a seguir apresenta as competências gerenciais esperadas do professor gestor da UNIPAMPA campus Santana do Livramento. Essas competências emergiram da percepção dos próprios sujeitos em relação ao seu papel, com base nos interesses e expectativas dos grupos nos quais eles interagem no papel de gestor.

**Quadro 1:** Competências Gerenciais esperadas do professor gestor da UNIPAMPA campus Santana do Livramento/RS

Dimensões	Competências Gerenciais
Competências Cognitivas	(1) conhecer os objetivos institucionais e contribuir para que sejam atingidos, (2) conhecer os aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais relacionados a instituição, (3) conhecer o PDI e contribuir para que seja desenvolvido, (4) conhecer as normas que envolvem a gestão na instituição, (5) estudar as normas e leis que regem o seu trabalho, (6) ter um conhecimento em administração pública, legislação e orçamento público no ensino superior, (7) ter conhecimento em gestão de pessoas, gestão de conflitos, gestão de processos e planejamento estratégico, (8) fazer formação continuada, (9) conhecer o rendimento dos alunos e suas dificuldades de aprendizagem, (10) conhecer os problemas do curso e trabalhar em prol de melhorias, (11) conhecer os procedimentos internos e os processos de trabalho, (12) conhecer as atividades administrativas e burocráticas, (13) utilizar o conhecimento prático adquirido no exercício do papel dentro da universidade e no decorrer de sua trajetória profissional.
	(1) delegar tarefas, (2) gerenciar processos, (3) realizar atividades administrativas e burocráticas, (4) convocar e presidir reunião, (5) atender as demandas de ensino, (6) atender prazos, (7) organização e controle dos fluxos e dos processos, (8) gerenciar conflitos, (9) capacidade de dar alternativas de solução para o problema, (10) saber utilizar os recursos disponíveis da melhor forma, (11) analisar as alternativas de solução do problema e escolher a mais adequada, (12) desenvolver os cursos e o

Competências Funcionais	campus, (13) planejar de forma estratégica, (14) administrar a função que lhe foi conferida, (15) administrar os recursos financeiros e os recursos humanos da instituição, (16) apresentar soluções com menos recursos, (17) melhorar o processo de ensino e aprendizagem, (18) tomar decisões com muita segurança, (19) foco na educação de qualidade, (20) visão holística e estratégica, (21) gestão da informação, (22) criar ações para diminuir o índice de evasão e retenção, (23) pensar o curso de forma estratégica e pedagógica, (24) preparar os horários de formar que atenda às necessidades dos alunos e dos professores, (25) prestar atendimento aos discentes e docentes do curso, (26) representar as necessidades do curso junto aos órgãos da universidade, (27) planejar melhorias para o curso, (28) fazer com que o curso seja referência, (29) compartilhar experiências e aprender a gestão na prática, (30) trabalho colaborativo e decisões compartilhadas.
Competências Comportamentais	(1) empatia, (2) respeito, (3) bom relacionamento interpessoal, (4) boa comunicação, (5) proatividade, (6) senso de responsabilidade, (7) ser organizado e dinâmico, (8) capacidade de liderança, (9) capacidade de lidar com pessoas e entender suas necessidades, (10) capacidade de mediar conflitos, (11) saber lidar com críticas, reclamações, estresse e sobrecarga de trabalho, (12) interagir com os grupos, (13) saber ouvir e estar sempre aberto ao diálogo, (14) aceitar sugestões e ideias, (15) tratar todo mundo com igualdade e passar confiança, (16) evitar tensionamentos e apaziguar ânimos, (17) manter o equilíbrio emocional, ter muita paciência e bom temperamento, (18) persistência e resiliência, (19) manter a harmonia e o ambiente agradável, (20) conciliar expectativas, (21) ter habilidade de persuasão para coordenar grupos, (22) saber se posicionar, (23) ser um motivador, (24) comprometimento com a universidade, com os objetivos institucionais e com todos os grupos envolvidos, (25) dedicação ao papel, (26) engajamento, (27) habilidade de trabalhar em equipe, (28) bom senso, (29) comportamento ético, (30) ser disposto a aprender e reconhecer seus erros.
Competências Políticas	(1) ter como base nos argumentos os princípios da administração pública, (2) ter suas ações e decisões baseadas nas normas estatutárias e nas resoluções da universidade, (3) respeitar os princípios da isonomia e da legalidade nos processos, (4) utilizar os princípios da ponderação e da razoabilidade na solução de conflitos, (5) desempenhar o cargo da maneira mais correta com maior probidade, (6) desempenhar um processo democrático, (7) discutir com os colegas antes de tomar decisões, (8) pensar em conjunto e fomentar ideias, (9) representar a instituição frente a comunidade local, (10) conciliar os interesses dos grupos, (11) articular a universidade com a comunidade externa, (12) dar um retorno a comunidade dos projetos de extensão desenvolvidos, (13) buscar parcerias com outras universidades, empresas e órgãos públicos, (14) capacidade de negociação, (15) capacidade de convencimento, (16) habilidade de articulação entre ideias e grupos, (17) praticar os valores e princípios do código de ética do servidor público, (18) transparência nos atos praticados, (19) administrar os recursos públicos de forma consciente.

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas também revelaram que embora as competências gerenciais esperadas do professor gestor apresentem algumas características que também são inerentes ao papel de docente, pesquisador e extensionista, os professores consideram que o papel de gestor demanda competências específicas, próprias da gestão, como também se observou no estudo de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016).

Ainda nessa perspectiva, foi observado que os professores consideram que é possível desempenhar o papel de gestor sem ter desenvolvido algumas competências gerenciais, mas que é necessário desenvolvê-las no decorrer de sua trajetória na gestão e isso só é possível quando o professor tem um perfil disposto a aprender. Nesse sentido, foi observado que os professores gestores da UNIPAMPA reconhecem a importância de desenvolver as competências gerenciais necessárias para a gestão, como também se observou nos estudos de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) e Silva e Nascimento (2018).

Por meio das entrevistas, pôde-se concluir que os professores gestores da UNIPAMPA campus Santana do Livramento, desenvolveram boa parte das competências que foram apontadas por eles como competências gerenciais esperadas, mas ainda necessitam desenvolver outras. Alguns professores consideram que precisam desenvolver a liderança, a capacidade de saber se posicionar diante de determinadas situações que exigem do professor gestor o seu papel de líder, outros consideram a gestão de pessoas uma área complexa e difícil de lidar no papel de gestor e necessitam desenvolver um pouco mais sua capacidade de lidar com pessoas de forma que consigam evitar conflitos.

Os professores consideram que esse processo de desenvolvimento das competências gerenciais, ocorre por meio da capacitação contínua e da gestão na prática. Foi observado durante as entrevistas que esse processo é influenciado pela formação do indivíduo, pelas experiências adquiridas no decorrer da trajetória profissional, pelas políticas organizacionais da instituição e por suas histórias de vida, como também se observou nos estudos de Fleck e Pereira (2011), Santos e Helal (2013) e Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016).

As competências gerenciais esperadas que foram identificadas podem ser tomadas como base pela universidade, para incluir em seu planejamento políticas organizacionais que visem a preparação dos professores que assumem cargos de gestão na universidade. Essas políticas também devem abranger a satisfação e a qualidade de vida no trabalho dos professores gestores.

Dessa forma, cabe aos formuladores das políticas organizacionais da UNIPAMPA, conhecer melhor o trabalho dos professores gestores da instituição, a fim de conhecer suas dificuldades e identificar problemas que podem ser resolvidos com mudanças nas políticas organizacionais da universidade, ou com a implantação de novas políticas (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016). A próxima categoria de análise apresenta os desafios enfrentados pelo professor gestor da UNIPAMPA campus Santana do Livramento.

#### **4.4 Desafios do professor gestor da UNIPAMPA**

A cerca dos desafios da gestão universitária, observou-se que para cada um dos professores gestores a ótica da dificuldade é diferente e eles relacionam o papel de gestor a desafios de várias naturezas, como também se observou no estudo de Magalhães et al. (2017). De acordo com Bergue (2014), mesmo sem ter uma preparação para ser gestor o professor que assume esse papel se permite conhecer o novo e a enfrentar o desafio da gestão.

Foi observado nas entrevistas que um dos principais desafios enfrentados pelos professores gestores da UNIPAMPA campus Santana do Livramento, é que as atividades administrativas e burocráticas da gestão demandam muito tempo e eles não tem o apoio necessário para auxiliá-los na realização dessas atividades: "Um dos desafios é que tu te envolve muito com as tarefas administrativas, o professor gestor da UNIPAMPA tem pouco apoio administrativo, ou seja, ele não tem um técnico exclusivo que possa auxiliá-lo na coordenação de curso" (PG13).

A gente não tem o suporte de quem poderia ajudar a resolver de forma mais ágil as questões burocráticas, essas atividades burocráticas elas demandam muito tempo que se, por exemplo, nós tivéssemos melhor estabelecido rotinas de secretarias, rotinas de processos, isso seria mais rápido (PGA11).

Os professores gestores ainda relataram que percebem a necessidade de se ter um técnico administrativo em cada curso, para ajudá-los com as demandas das atividades administrativas e burocráticas, a fim de que eles consigam dar mais atenção a outras questões que envolvem o papel de gestor, como atender as necessidades dos alunos, promover melhorias para o curso, planejar soluções para os problemas do curso, melhorar o processo de ensino e aprendizagem, fazer parcerias com outras universidades e empresas, entre outras atividades do papel de gestor.

Nesse sentido, a pró-reitoria de gestão de pessoas da universidade (PROGEPE), respondeu que a coordenação de curso juntamente com a comissão local de ensino e o conselho do campus, poderão propor novas estruturas ou arranjos locais em termos de dimensionamento de pessoal, para que se tenha um técnico em cada curso. Ainda durante as entrevistas os professores gestores relataram que há muita demanda de atividades administrativas e burocráticas e isso acaba gerando sobrecarga de trabalho, como pode ser percebido nas falas a seguir:

O que acontece é que eu fico imersa a um universo de atividades administrativas e burocráticas, coisa que uma secretaria acadêmica poderia resolver, ou talvez uma secretaria acadêmica mais ampliada porque a nossa a gente observa pouca gente pra um grande número de trabalho (PGA1).

Há sobrecarga de trabalho porque a questão burocrática é muito grande e a gente não tem o apoio da secretaria como deveria ter, tem muito raso por "N" questões aqui do campus, é um apoio que fica aquém do esperado e aí a gente acaba fazendo as atividades burocráticas, coisa que um secretário poderia fazer (PGA12).

Vale ressaltar que para que o trabalho dos professores gestores da UNIPAMPA possa fluir de forma eficaz eles precisam do suporte diário dos técnicos da secretaria acadêmica e nem sempre eles têm esse apoio, pois percebem que há poucos servidores para um grande número de trabalho. Os entrevistados também relataram que o campus Santana do Livramento é o que possui menos servidores e que devido ao seu grande número de alunos deveria ter uma alocação maior de servidores técnicos no campus, porém devido ao atual cenário político e econômico há uma pressão sobre a universidade pela redução dos recursos humanos e financeiros e isso acaba refletindo no trabalho do professor gestor, como é percebido na fala do entrevistado:

A gente tem muita sobrecarga de trabalho, cada vez mais, porque a estrutura da universidade ela tende a ser enxugada, tanto do ponto de vista dos recursos humanos como dos financeiros e a gente tem que apresentar mais soluções com menos recursos, e trabalhar diante desse cenário de redução dos recursos eu acho que é o maior desafio que a gente tem enfrentado no momento (PG10).

Ainda durante as entrevistas foi observado que um outro desafio do professor gestor da UNIPAMPA, é a falta de capacitação em relação aos processos de trabalho, aos conhecimentos técnicos necessários. Os professores relataram que não tiveram nenhum curso ou treinamento voltado ao aprendizado dessas atividades, o que os levou a aprender por meio da prática no dia a dia, porém enfrentando dificuldades nesse aprendizado, como pode ser percebido nas falas a seguir:

Se eu tivesse um pouco mais dos conhecimentos técnicos necessários eu conseguiria resolver alguns problemas de forma mais ágil, isso facilitaria muito, e isso é algo que perpassa por todo mundo que assume um cargo de gestão na universidade, tu vai meio que aprendendo na marra, só que aprendendo na marra tu dá muitas voltas num caminho que poderia ser mais direto se tu tivesse a qualificação, se tu tivesse essas habilidades agregadas seria mais fácil (PGA9).

Tem várias coisas que a gente precisa fazer como coordenador de curso que a gente não conhece o processo, não conhece o trâmite de como ser feito, outras coisas nem quem deveria saber instruir a gente sabe, porque são coisas novas, ou são coisas que estão sendo alteradas, processos que estão mudando (PGA1).

Eu acho que se a gente tivesse um treinamento dos processos, das responsabilidades do gestor quanto aos processos administrativos isso já ajudaria um monte, porque você vai meio que remando sozinho e sabendo do que precisa ser feito a gente ganha tempo e consegue prever melhor as nossas atividades e como a gente vai desenvolvê-las ao longo do dia (PGA2).

Pode-se perceber pela fala dos entrevistados que os professores gestores não têm um conhecimento amplo dos processos de trabalho e muitas vezes eles não conhecem nem o trâmite de como realizar algumas atividades do papel de gestor, e não saber o que precisa ser feito e como deve ser feito acaba impedindo o trabalho

de fluir e até mesmo refletindo nos resultados do gestor. Além disso, os professores têm dificuldades com os processos administrativos devido à falta de treinamento em relação a esses processos e percebem a necessidade de uma qualificação que os capacitem a resolver alguns problemas de forma mais ágil.

Embora esse aprendizado possa acontecer durante o exercício do papel, é fundamental que o professor gestor tenha uma capacitação prévia dos processos de trabalho, dos procedimentos internos e dos trâmites burocráticos, das resoluções e normativas da instituição, das atividades administrativas e burocráticas e de outros conhecimentos que envolvem a gestão universitária como liderança, gestão de pessoas, gestão de conflitos, trabalho em equipe, planejamento estratégico, entre outros conhecimentos necessários.

Essa falta de capacitação pode levá-lo a atuar na gestão pelo método de tentativa e erro e ainda causar transtornos ao seu trabalho gerencial, como acúmulo de atividades, retrabalho, dificuldade com as atividades administrativas e burocráticas e com os processos de trabalho, perda de tempo e recursos, insegurança na hora de tomar decisões, conflitos interpessoais, entre outras situações que são vivenciadas pelo professor gestor pela falta de preparação (BARBOSA et al., 2017, MAGALHÃES et al., 2017).

Nesse sentido, a UNIPAMPA possui o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NUDEPE) que é um órgão responsável por implantar e coordenar as ações do Programa de Capacitação de docentes e técnicos administrativos na universidade. O NUDEPE disponibiliza um curso de formação de gestores universitários que abrange todos os servidores que pretendem ser gestores na instituição.

O curso aborda temas ligados à área de gestão de pessoas, tais como: (1) Relações humanas no ambiente universitário; (2) Comunicação e trabalho em equipe; (3) Gestão de conflitos: das teorias à prática; (4) Liderança e motivação: a motivação no serviço público e liderança e poder no serviço público; (5) Fazendo a mudança acontecer: tornando-se um agente de mudanças; (6) O que faz o bom gestor de equipe e como é a equipe comprometida; (7) Trabalho, suas relações e as novas patologias sociais; (8) Assédio moral, interpessoal e organizacional e patologias do trabalho, entre outros temas.

Embora a universidade tenha esse programa de formação para gestores, boa parte dos entrevistados responderam que não participaram de nenhum treinamento ou curso de preparação para gestores. Nesse sentido, entende-se que há uma lacuna em relação a regularidade e a oferta desses cursos na instituição, como é percebido na fala do entrevistado:

A gente tem acesso à formação que é propiciada pela universidade, mas normalmente ela não é na quantidade e nem com a regularidade que a gente precisa, muitas vezes a gente vai buscar, e tem situações que são inusitadas que não estão previstas nos programas dos cursos e que no dia a dia vão se colocar (PG10).

Pode-se perceber pela fala do (PG10) que o professor gestor passa por situações inusitadas no dia a dia da gestão, que muitas vezes não foram abordadas nos cursos de preparação, ou seja, são desafios de naturezas diversas que se

apresentam no cotidiano institucional e que nem sempre o professor gestor sabe como resolver. Isso reforça a importância da instituição em conhecer melhor o trabalho de seus professores gestores, a fim de identificar suas necessidades e dificuldades no papel gerencial e incluir em seu planejamento políticas organizacionais que contribuam com o seu desempenho no papel. É notável essa importância na fala do entrevistado a seguir:

O que os gestores estão precisando é que alguém da gestão superior da universidade sente com eles e diga assim, o que vocês precisam pra melhorar o trabalho de vocês? Quais são os aspectos que mais limitam a tua condição de gestor? O que mais impacta no teu trabalho como gestor? É ouvir mais os gestores e a partir daí estabelecer políticas organizacionais que favoreçam com o desempenho do gestor. Eu acho que falta mais diálogo entre a gestão central e os gestores das unidades, pra ouvir, ver as carências, as limitações que impedem o trabalho de fluir (PG13).

Pode-se perceber pela fala do (PG13) que há uma falha da gestão superior da Universidade em relação a ouvir e dialogar mais com os professores gestores de cada *campi*, com o intuito de conhecer suas dificuldades no papel de gestor, as limitações que impedem o trabalho de fluir e os desafios que surgem no cotidiano da gestão e ainda incentivar a contribuição de ideias e sugestões de melhorias.

Após identificar o papel do professor gestor da UNIPAMPA Campus Santana do Livramento, suas competências gerenciais e os principais desafios que ele enfrenta na gestão, a seguir apresentam-se as considerações finais deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as competências gerenciais associadas ao papel do professor gestor na UNIPAMPA campus Santana do Livramento/RS. Para atingir o objetivo proposto, buscou-se identificar o papel esperado e percebido do professor gestor, sendo que o papel esperado refere-se ao que se espera do professor que atua no papel de gestor e o papel percebido refere-se a como ele percebe as atividades e expectativas que compõe o seu papel e identificar os desafios que o professor gestor enfrenta na gestão universitária.

Buscou-se ainda, identificar as competências gerenciais esperadas e percebidas do professor gestor, sendo que as competências gerenciais esperadas referem-se aquelas que se espera do professor que atua no papel de gestor e as competências gerenciais percebidas referem-se aquelas que ele percebe que tem e as coloca em prática durante o exercício do seu papel. Nesse sentido, as competências gerenciais esperadas e percebidas que foram identificadas referem-se a um conjunto de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Os dados analisados mostraram que ao assumir o papel de gestor na universidade, o professor passa por mudanças em sua rotina de trabalho, tornando-se um desafio conseguir conciliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão com as atividades de gestão. Devido ao tempo que a gestão demanda, muitas vezes ele acaba tendo que passar menos tempo envolvido com as atividades de pesquisa,

diminuir alguns projetos de extensão, reduzir o número de orientandos, passar menos tempo em dedicação ao preparo das aulas e até mesmo deixar de fazer algumas atividades pessoais por falta de tempo.

Os dados analisados mostraram que o papel do professor gestor da UNIPAMPA é construído no dia a dia, é um processo que se dá entre erros e acertos, no qual o gestor tem dificuldades em alguns processos administrativos e atividades burocráticas, é um processo que se desenvolve com base nas experiências individuais adquiridas dentro da universidade pela gestão na prática e no decorrer da trajetória profissional de cada um dos professores gestores e ainda pelo suporte de colegas que já passaram pelo cargo ou que estão a mais tempo na gestão.

A pesquisa mostrou que os professores gestores da UNIPAMPA interagem com grupos internos e externos ao ambiente institucional, sendo que os principais são discentes, docentes, técnicos administrativos e a própria comunidade. Importante destacar que o grupo dos discentes e dos docentes são os grupos que mais influenciam nas ações do gestor, que busca por meio dessa interação a melhoria contínua dos cursos.

A pesquisa também revelou que para que o trabalho dos professores gestores possa fluir de forma eficaz eles precisam muito do suporte dos técnicos administrativos, pois eles detêm um bom conhecimento dos procedimentos internos e dos processos de trabalho. Além disso participar das comissões, do NDE e do conselho do campus permite ao professor gestor ter uma visão holística de todos os aspectos relacionados ao campus.

Os dados analisados mostraram que na percepção dos professores entrevistados, o papel do professor gestor da UNIPAMPA Campus Santana do Livramento, está diretamente relacionado ao desenvolvimento dos cursos e do campus, ao gerenciamento de processos, ao planejamento estratégico, a capacidade de lidar com pessoas, a capacidade de mediar conflitos e conciliar interesses, a realização de atividades administrativas e burocráticas e a participação em reuniões.

Em relação às competências gerenciais do professor gestor da UNIPAMPA, os dados analisados mostraram que das competências cognitivas, os professores gestores possuem conhecimento sobre os aspectos sociais, econômicos e políticos que envolvem a universidade, possuem conhecimento dos objetivos institucionais, dos procedimentos internos e dos processos de trabalho, conhecimento das atividades administrativas e burocráticas e das normas e resoluções que envolvem a gestão na universidade.

Das competências funcionais que os professores gestores possuem, receberam ênfase a capacidade de organização para atender as demandas dentro dos prazos, a capacidade de identificar alternativas de solução de um problema e a capacidade de utilizar os recursos disponíveis identificando suas prioridades. Além disso, compete ao professor gestor realizar atividades administrativas e burocráticas, gerenciar processos, planejar de forma estratégica, convocar e presidir reunião, atender aos discentes e docentes do curso e representar as necessidades do curso junto aos órgãos da universidade.

Das competências comportamentais que mais se destacam nos professores gestores da UNIPAMPA é a capacidade de comunicação, a troca de informações entre a equipe durante o desenvolvimento das atividades e a capacidade de saber ouvir e dialogar com todos os grupos, estando sempre aberto a sugestões, críticas e novas ideias, demonstrando respeito e empatia com todas as pessoas relacionadas ao seu trabalho. Outras competências comportamentais que receberam ênfase dos professores gestores foi a responsabilidade com as atribuições que competem ao seu papel, o comprometimento com a instituição, com os objetivos organizacionais e com as necessidades e interesses dos grupos nos quais eles interagem no papel de gestor.

Em relação às competências políticas, os professores gestores da UNIPAMPA desempenham o seu papel com base nos valores éticos e nos princípios da isonomia, da transparência e da legalidade e com base nas normas e resoluções que regem o seu trabalho, pois são elas que viabilizam suas ações e decisões enquanto gestor e como servidor público. Outras competências políticas que foram identificadas nos professores gestores são: a capacidade de articulação entre a universidade e a comunidade externa e a capacidade de estabelecer parcerias com outras universidades e instituições de ensino.

A pesquisa mostrou que os professores consideram que o papel de gestor demanda competências específicas, próprias da gestão e que eles reconhecem a importância de desenvolver as competências gerenciais necessárias para a gestão. O quadro das competências gerenciais esperadas emergiu da percepção dos próprios sujeitos em relação ao seu papel, com base nos interesses e nas expectativas dos grupos nos quais eles interagem no papel de gestor. Nesse sentido, pôde-se concluir que os professores gestores da UNIPAMPA Campus Santana do Livramento, desenvolveram boa parte das competências que foram apontadas por eles como competências gerenciais esperadas, mas ainda necessitam desenvolver outras.

Alguns professores consideram que precisam desenvolver a liderança, a capacidade de saber se posicionar diante de determinadas situações que exigem do professor gestor o seu papel de líder, outros consideram a gestão de pessoas uma área complexa e difícil de lidar no papel de gestor e necessitam desenvolver um pouco mais a capacidade de lidar com pessoas, de forma que consigam evitar conflitos.

Foi observado nas entrevistas que os professores gestores também precisam desenvolver a gestão do tempo, a fim de que eles consigam conciliar melhor as atividades de ensino, pesquisa e extensão com as atividades de gestão, além disso é fundamental que eles desenvolvam um pouco mais dos conhecimentos técnicos necessários, pois eles não possuem um conhecimento amplo dos processos de trabalho, e não saber o que precisa ser feito e como deve ser feito acaba impedindo o trabalho de fluir e até refletindo nos resultados do gestor.

Os professores consideram que o processo de desenvolvimento das competências gerenciais, ocorre por meio da capacitação contínua e da gestão na prática. A pesquisa também revelou que esse processo de desenvolvimento das competências gerenciais do professor gestor é influenciado pela formação do

indivíduo, pelas experiências adquiridas no decorrer de sua trajetória profissional, pelas políticas organizacionais da instituição e por suas histórias de vida.

Em relação aos desafios enfrentados pelos professores gestores da instituição, os dados analisados mostraram que as atividades administrativas e burocráticas da gestão demandam muito tempo e eles não têm o apoio necessário para auxiliá-los na realização dessas atividades e percebem a necessidade de se ter um técnico administrativo em cada curso, para ajudá-los com as demandas dessas atividades, a fim de que eles consigam dar mais atenção a outras questões que envolvem o papel de gestor. Os dados analisados também revelaram que os professores gestores têm muita demanda de atividades administrativas e burocráticas e isso acaba gerando sobrecarga de trabalho.

Um outro desafio do professor gestor da UNIPAMPA é a falta de capacitação em relação aos processos de trabalho, aos conhecimentos técnicos necessários. A pesquisa mostrou que os professores não tiveram um curso ou treinamento voltado ao aprendizado dessas atividades, o que os levou a aprender por meio da prática no dia a dia, porém enfrentando dificuldades nesse aprendizado.

Embora a Universidade tenha um programa de formação para gestores, que aborda temas ligados à área de gestão de pessoas, os dados analisados mostraram que boa parte dos professores não participaram de treinamentos ou cursos de preparação para gestores. Nesse sentido, entende-se que há uma lacuna em relação à regularidade e à oferta desses cursos na instituição.

A pesquisa também revelou que o professor gestor enfrenta desafios de naturezas diversas que se apresentam no cotidiano institucional e que nem sempre ele sabe como resolver. Nesse sentido, entende-se a necessidade de desenvolver as competências gerenciais esperadas do professor gestor, a fim de mantê-lo mais bem preparado para identificar, entender e solucionar os problemas que surgem no cotidiano da gestão.

Este estudo traz como contribuição a importância da realização de estudos na área de gestão de pessoas, voltados aos ocupantes de cargos de gestão nas instituições de ensino superior. Nesse sentido, cabe à Universidade conhecer melhor o trabalho de seus professores gestores, pois eles são a base de sustentação da instituição, e assim implantar políticas organizacionais que visem a capacitação contínua dos mesmos e propiciem condições adequadas para que eles consigam desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz, dentro de um ambiente harmonioso de desenvolvimento mútuo e coletivo. É importante destacar que essas políticas também devem abranger a satisfação e a qualidade de vida no trabalho dos professores gestores.

As competências gerenciais que foram identificadas como esperadas do professor gestor da UNIPAMPA e principalmente aquelas que ainda precisam ser desenvolvidas podem ser tomadas como base pela instituição, para incluir em seu planejamento programas de formação que estimulem o desenvolvimento dessas competências. Vale ressaltar a importância da gestão superior da Universidade ouvir e dialogar mais com os professores gestores de cada *campi*, a fim de conhecer suas dificuldades no papel de gestor, as limitações que impedem o trabalho de fluir e os desafios que surgem no cotidiano da gestão e ainda incentivar a contribuição de ideias e sugestões de melhorias.

Como sugestões de pesquisas futuras sugere-se que esta pesquisa seja desenvolvida em todas as unidades da UNIPAMPA, para se obter resultados mais precisos sobre o papel do professor gestor na instituição, suas competências gerenciais e as dificuldades e desafios que ele enfrenta na gestão da universidade. Sugere-se explorar um pouco mais as competências políticas do professor gestor, no sentido de entender melhor a sua capacidade de se relacionar com a comunidade, com outras organizações públicas e privadas, e conhecer quais são as parcerias que ele estabelece e como é a sua capacidade de negociação. Além disso, pode ser realizado um estudo quantitativo com base no modelo do Quinn et al., (2003) que pode revelar outro perfil de competências gerenciais associadas ao papel do professor gestor na UNIPAMPA.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M.; MENDONÇA, J. R. C. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 100-121, 2018.

BARBOSA, M. A. C.; CARVALHO, M. T. G.; CASSUNDÉ, F. R. S. A.; MENDONÇA, J. R. C. Formação de professores de ensino superior para a gestão: perspectivas e consequências. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 66-84, 2017.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências gerenciais (esperadas versus percebidas) de professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Políticas públicas e políticas organizacionais para formação de professores-gestores do ensino superior. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 95-110, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A Interação entre o papel de professor-gestor e as competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 23, p. 287-325, 2016.

BARBOSA, M. A. C. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel de professor-gestor no ensino superior: Um estudo em uma IES Federal.** 2015. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Pernambuco, UFPE, Brasil, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal

direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: 2006. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)

Acesso em: 01 de maio de 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 9.192, de 21 de dezembro de 1996.**

dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9192.htm)

Acesso em: 31 de março de 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9394, de 20/12/1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) Acesso em: 16 de abril de 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão de estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

D'AMELIO, M.; GODOY, A. S. **Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2009, São Paulo, /SP, CD, 2009.

DE JESUS, K. B.; DOS SANTOS, M. G.; SILVA, J. C. S.; CASTRO, M. A. R. **Desenvolvimento de competências gerenciais de gestores públicos.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2014, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2014.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 10, p. 648-667, 2011.

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de Instituições Privadas de Ensino Superior na cidade de Fortaleza, CE. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 681-702, 2017.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. 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**, v. 18, n. 57, art. 5, p. 285-301, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências.

**Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, Rio de Janeiro, p. 183-196, 2001.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S.; D'AMÉLIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Revistaoes-UFBA**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Armed, 2003.

MAGALHÃES, M. M. S.; BARBOSA, M. A. C.; LIMA, J. R. T.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/CAMPUS ARAPIRACA. **GUAL: Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 4, p. 327-350, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASETTO, M. T. Formação pedagógica dos docentes do ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 2, p. 4-25, 2009.

MENDONÇA, J. R. C. et al. Competências profissionais de professores do ensino superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. In: Fórum Da Gestão Do Ensino Superior Nos Países e Regiões De Língua Portuguesa, 2., 2012, Macau, China. **Anais...** Macau, China: Instituto Politécnico de Macau, 2012.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; BASTOS, F. C. Formação em administração: o GAP de competências entre alunos e professores. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 221-238, 2012.

NUNES, A. A. M. **Universidade e desenvolvimento**: O transbordamento de conhecimento como indutor da mudança institucional. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Pampa, Brasil, 2019.

PAIVA, K. C. M.; SANTOS, A. O.; MENDONÇA, J. R. C.; MELO, M. C. O. L. Competências e e-competências de professores de Administração. **Revista Pretexto**, v. 15, n. NE, p. 99-115, 2014.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 9, p. 627-647, 2011.

**PDI. Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023.** UNIPAMPA, 2019. Disponível em: [www.unipampa.edu.br](http://www.unipampa.edu.br) Acesso em: 17 de maio de 2019.

OLIVEIRA, L. D. G. C. **Pesquisa narrativa e educação: Algumas considerações.** Anais do Congresso Nacional de Educação – EDUCERE 2017, Curitiba/PR, CD, 2017.

RODRIGUES, A. C. A.; VILLARDI, B. Q. Formação do docente para a gestão universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, 2017.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

SANTANA, F. F; MAIA, L. C. G. **Gestor universitário e competências gerenciais: do perfil, formação e atuação.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2014, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2014.

SANTOS, K. C. G.; HELAL, D. H. **O Estágio docente e o desenvolvimento de competências: um estudo no programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Paraíba.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2013, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2013.

SILVA, M. A. A. Coordenador gestor, coordenador pedagógico ou coordenador empreendedor: análise do perfil de coordenadores de curso em IES privada. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 6, n. 2, p. 74-102, 2014.

SILVA, R. N.; NASCIMENTO, F. S. **Análise das competências gerenciais dos professores-gestores: um estudo com os coordenadores de curso de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Anais do Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração - EnANGRAD 2018, São Paulo/SP, CD, 2018.

SILVA, F. M. V. A Transição para a Gestão Universitária: o Significado das Relações Interpessoais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

SILVA, F.; CUNHA, C. A. Transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **GUAL: Revista de Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 1, p. 145-171, 2012.

SILVA, R. **Gestão do ensino superior: gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2008.

SOUZA, E. C.; ABRAHÃO, M. H. M. B. **Tempos, narrativas e ficções: A invenção de si**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de competências gerenciais nas Universidades Federais**. 2017. 252 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.; TECCHIO, E. L. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades. **GUAL: Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2, p. 01-15, 2012.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.