

DANIELA CRISTINA DA SILVEIRA CAMPOS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS PRÓ-REITORES EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Administração, para obtenção do título
de *Magister Scientiae*.**

**VIÇOSA
MINAS GERAIS-BRASIL
2007**

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

C198c
2007

Campos, Daniela Cristina da Silveira, 1980-

Competências gerenciais dos pró-reitores em uma
instituição de ensino superior: um estudo de caso na
Universidade Federal de Viçosa / Daniela Cristina da
Silveira Campos. – Viçosa, MG , 2007.
xiv, 143f. : il. (algumas col.) ; 29cm.

Inclui apêndice e anexo.

Orientador: Adriel Rodrigues de Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 120-126.

1. Administração. 2. Universidades e faculdades -
Administração. 3. Professores - Participação na
administração. 4. Administradores de universidades.
5. Administração de pessoal. 6. Recursos humanos.
7. Qualificações profissionais. I. Universidade Federal de
Viçosa. II. Título.

CDD 22.ed. 658

DANIELA CRISTINA DA SILVEIRA CAMPOS

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS PRÓ-REITORES EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Administração, para obtenção do título
de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 14 de fevereiro de 2007.

Prof. Afonso A. T. F. C. Lima
(Co-Orientador)

Prof^ª. Rosa M. M. A. Carvalho
(Co-Orientadora)

Prof^ª. Norma Barbosa de Souza

Prof^ª. Nina Rosa da S. Cunha

Prof. Adriel Rodrigues de Oliveira
(Orientador)

*Aos meus pais Ana Marlene e Geraldo da
Silveira, que sempre me apoiaram e acreditaram
que eu poderia concluir mais esta etapa.*

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, pois acredito que toda proeza de um trabalho bem sucedido depende de alguém lembrado pelo salmista no Salmo 127: 01: “Se o Senhor não edificar a casa, em vão trabalham os que a edificam”.

Aos meus pais Geraldo e Ana Marlene da Silveira, meus irmãos Carlos Henrique da Silveira e Fernanda Carolina da Silveira, que me ajudaram a vencer as dificuldades durante realização deste trabalho.

Ao meu marido André Bernardo Campos, por entender a necessidade de me ausentar de sua companhia para me dedicar ao presente trabalho.

À Universidade Federal de Viçosa e ao Departamento de Administração, pela oportunidade de realizar este trabalho.

Aos funcionários do Departamento de Administração, Soraya Machado Fontes, Luis Carlos de Freitas, Vicente Diogo Justino e Luiza A. A. Ladeira, por contribuírem com os fatores operacionais que foram imprescindíveis à realização deste trabalho.

À Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudo, que me foi concedida durante o mestrado.

Ao professor Adriel Rodrigues de Oliveira, orientador, e pessoa que ao mostrar as alternativas que eu poderia seguir, me deu a oportunidade de crescer e aprender a tomar decisões.

Aos professores Rosa Maria Armond e Afonso A. T. F. C Lima, pelas sugestões e questionamentos, que ajudaram a construir esta dissertação.

Às professoras Norma Barbosa de Souza e Nina Rosa da S. Cunha, pelas preciosas sugestões, que muito contribuíram para o enriquecimento do conteúdo deste trabalho.

Aos colegas do mestrado, que contribuíram com as discussões produtivas sobre o trabalho.

À minha amiga e colega de mestrado Sorele Carpanez Veiga, pela amizade, dedicação e zelo que me ajudaram a vencer as dificuldades.

Aos pastores Marcos e Luciene Nascimento, por seu apoio espiritual, que me fortaleceu e contribuiu para a conclusão deste trabalho.

BIOGRAFIA

DANIELA CRISTINA DA SILVEIRA CAMPOS, filha de Geraldo da Silveira e Ana Marlene da Silveira, nasceu em 10 de setembro de 1980, em Contagem, Minas Gerais.

Em 1999, concluiu o 2º Grau na Escola Estadual Effie Rolfs, em Viçosa-MG.

Em 2000, iniciou o curso de Administração na Universidade Federal de Viçosa (MG), concluindo-o em janeiro de 2005. Durante a graduação, teve a oportunidade de desenvolver trabalhos de iniciação científica por dois anos.

De volta a Ipatinga em 2004, realizou estágio de conclusão de curso nas Usinas siderúrgicas de Minas Gerais - USIMINAS, durante um período de seis meses.

Em março de 2005, ingressou no Curso de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa, submetendo-se à defesa de dissertação em fevereiro de 2007.

Em agosto de 2006, casou-se com André Bernardo Campos, em cerimônia realizada na cidade de Viçosa.

Atualmente, é professora da disciplina gestão da qualidade, na Faculdade de Viçosa, em Viçosa-MG.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XIII
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 O problema e sua importância.....	4
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo geral.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Estrutura do trabalho	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Conceitos e estudos sobre a competência	8
2.1.1 A competência gerencial.....	25
2.2 A gerência na ótica da teoria geral da administração	38
2.3 Aspectos da gestão das instituições de ensino superior	42
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 Caracterização da pesquisa.....	48
3.2 A Universidade Federal de Viçosa	50
3.2.1 Histórico	50
3.2.2 Estrutura organizacional.....	52
3.3 Seleção dos sujeitos sociais de pesquisa	54
3.4 Coleta dos dados.....	55
3.4.1 Instrumento de coleta de dados	56
3.5 Análise dos dados	56

3.6 Limitações da pesquisa.....	60
3.7 Definição dos termos.....	61
4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	62
4.1 Caracterização da amostra.....	62
4.2 Descrição da função de Pró-Reitor na UFV	66
4.3 Aspectos relacionados ao exercício da função de Pró-Reitor na UFV	68
4.3.1 Autonomia no exercício da função de Pró-Reitor na UFV	75
4.3.2 Dificuldades no exercício da função de Pró-Reitor na UFV.....	77
4.4 Competências gerenciais	81
4.4.1 Aprendizagem anterior ao exercício da função de Pró-Reitor	81
4.4.2 Competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor na percepção do grupo A 85	
4.4.3 Competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor na percepção do grupo B 93	
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	101
5.1 A função de Pró-Reitor na Universidade Federal de Viçosa	101
5.2 Competências gerenciais necessárias a um Pró-Reitor na UFV	105
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	114
6.1 Sugestões	118
6.2 Sugestões para trabalhos futuros.....	119
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICES	127
APÊNDICE A - Roteiro para entrevista- grupo A.....	128
APÊNDICE B - Roteiro para entrevistas - grupo B.....	130
ANEXOS.....	131
ANEXO A - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Ensino	132
ANEXO B - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Administração.....	134
ANEXO C - Portaria sobre as atribuições da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários	135
ANEXO D - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.....	137
ANEXO E - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. 140	
ANEXO F - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento	142

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1 - Os dois modelos de competência.	11
Quadro 2 - Análise das correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) acerca da questão das competências.	12
Quadro 3 - As vinte e uma competências de Boyatzis.	32
Quadro 4 - Papéis e respectivas competências.	33
Quadro 5 - Competências essenciais dos coordenadores de uma Instituição de Ensino Superior.	36
Quadro 6 - Os papéis do executivo.	40
Quadro 7 - Categorias e temas.	60
Quadro 8 - Objetivos do trabalho do Pró-Reitor.	73
Quadro 9 - Competências requeridas no contexto da gestão universitária.	86
Quadro 10 - Competências requeridas no contexto da gestão universitária.	94

FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.	13
Figura 2 - Processo contínuo de troca de competências.	15
Figura 3 - Três dimensões das aptidões gerenciais.	42
Figura 4 - Organograma da Universidade Federal de Viçosa.	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Titulação dos docentes da UFV	52
Tabela 2 - Distribuição dos sujeitos sociais por faixa etária	62
Tabela 3 - Distribuição dos sujeitos sociais por escolaridade	63
Tabela 4 - Distribuição dos sujeitos sociais por curso de formação na graduação	63
Tabela 5 - Distribuição dos sujeitos sociais por instituição de ensino em que se graduaram.....	64
Tabela 6 - Distribuição dos sujeitos sociais por cargo ocupado na UFV.....	64
Tabela 7 - Distribuição dos sujeitos sociais por tempo de serviço na UFV.....	65
Tabela 8 - Distribuição dos sujeitos sociais por experiência gerencial na Instituição	65
Tabela 9 - Distribuição dos sujeitos sociais por tempo total de experiência gerencial	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCA - Centro de Ciências Agrárias

CCB - Centro de Ciências Biológicas e da Saúde

CCE - Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas

CCH - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

CONSU - Conselho Universitário

ESACMA - Escola Superior de Agricultura de Machado

FDB - Fundação Djalma Batista

IES - Instituições de Ensino Superior

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

MEC - Ministério da Educação e Cultura

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

UFV - Universidade Federal de Viçosa

UREMG - Universidade Rural do Estado de Minas Gerais

RESUMO

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2007. **Competências Gerenciais dos Pró-Reitores em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa.** Orientador: Adriel Rodrigues de Oliveira, Co-Orientadores: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima e Rosa Maria Miranda Armond Carvalho.

Tendo em vista a utilidade do conceito de competências gerenciais no contexto da administração universitária, este estudo foi conduzido para identificar as competências gerenciais necessárias aos Pró-Reitores da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Simultaneamente, buscou-se fazer um levantamento de documentos relacionados à função de Pró-Reitor na UFV, assim como descrever a função de Pró-Reitor, identificar a percepção dos sujeitos sociais da pesquisa sobre a natureza do exercício da função de Pró-Reitor, além de identificar as demandas que esta função recebe de seu ambiente de trabalho, ou seja, o desdobramento, dessas demandas em competências gerenciais necessárias aos Pró-Reitores. Acredita-se que o mapeamento das competências gerenciais representou uma tentativa de refletir sobre a capacitação para exercer papéis gerenciais na administração universitária, que tem sido intitulada como administração amadora. Procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre o assunto e, posteriormente, entrevistas semi-estruturadas com dois grupos escolhidos em uma amostragem por conveniência. O primeiro grupo (A) foi composto de professores, que exerceram a função de Pró-Reitor na UFV, enquanto, o segundo grupo (B) foi formado por subordinados dos Pró-Reitores. As verbalizações dos entrevistados foram analisadas utilizando-se a técnica de Análise de Conteúdo, sendo que trechos importantes foram destacados, surgindo, então, categorias de análise. As interpretações foram feitas, contrapondo trechos dos relatos dos entrevistados com a literatura e com dados secundários coletados. Verificou-se que, na UFV, não consta nos documentos encontrados a descrição de competências

necessárias ao Pró-Reitor. Foram apuradas, por meio das entrevistas, as atribuições não previstas do Pró-Reitor, que se referem, na maioria dos casos, a atividades ligadas à interação com os membros da comunidade acadêmica. Segundo os entrevistados, o gerenciamento dos conflitos entre os funcionários é inerente à função de Pró-Reitor, sendo uma importante atribuição, pois, esses conflitos podem afetar o cumprimento de objetivos e projetos organizacionais. Os entrevistados ressaltaram que o Pró-Reitor não deve ser apenas um burocrata, que segue mecanicamente as normas impostas pelo aparato-legal da Instituição. Os atributos de competência necessários a um Pró-Reitor, comumente citados pelos grupos A e B foram: capacidade política, comunicação, conhecimento da estrutura organizacional, criatividade, espírito institucional, experiência profissional na Instituição, liderança, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, trabalho em equipe, visão sistêmica. Além destes atributos, os entrevistados do grupo A ainda citaram: administração do tempo, humildade, pró-atividade, planejamento, saber administrar os recursos financeiros. Os entrevistados do grupo B citaram, além daqueles atributos o comprometimento, a necessidade de conhecer técnicas gerenciais, além da iniciativa. Percebeu-se que esses atributos de competência representam padrões de comportamento dos dirigentes, aceitos pela comunidade acadêmica e que garantem a permanência de um indivíduo na função de Pró-Reitor. Os aspectos políticos relacionados à função de Pró-Reitor na UFV contribuem para a crença que a criação de uma cultura de treinamento dos dirigentes na Instituição, seja desnecessária. Diante da ausência de aspectos técnicos referentes aos atributos de competências gerenciais, nos relatos dos entrevistados, sugere-se que os resultados desta pesquisa sejam utilizados como base para treinamentos gerenciais que devem acrescentar em seu conteúdo além das experiências dos entrevistados como dirigentes, o estudo do significado e ferramentas relacionadas a cada atributo de competência gerencial de um Pró-Reitor.

ABSTRACT

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, February, 2007. **Prorector managerial competences in the Universidade Federal de Viçosa - A case study.** Adviser: Adriel Rodrigues de Oliveira, Co-Advisers: Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima and Rosa Maria Miranda Armond Carvalho.

Considering the usefulness of the managerial competence concept in the academic administration concept, this study was carried out to identify the managerial competences necessary to prorectors in the Universidade Federal de Viçosa (UFV). Other objectives were simultaneously searched, such as: to survey the documents related to the Prorector's function in UFV; to describe the Prorector's function; to identify the perception of the research social subjects on the nature of the Prorector's function; and to identify the demands this function receives from its work environment, that is the unfolding of those demands into managerial competences that are necessary to Prorectors. It is believed that the mapping of the managerial competences represented an attempt to thinking carefully on the qualification to exercise managerial roles in the university administration that has been entitled by several authors as unskillful administration. After a bibliographical revision on the subject, some semistructured interviews were performed with two groups chosen in a convenient sampling. The first group (A) were constituted by teachers performing the function of Prorector in UFV, whereas the second group (B) was composed by functionaries were subordinate to the Prorectors. The interviewees' verbalizations were analyzed, by using the Content Analysis technique, as important passages were distinguished, then appearing the analysis categories. In interpretations, the passages of the interviewees' reports were opposed to the literature and to the secondary data collected. No description of the competences necessary to the Prorector were found in the available documents. In the interviews, the Prorector's attributions that are not

foreseen and refer to the interaction with the academic community's members. According to interviewees, the management of the conflicts among the employees is inherent to Prorector's function, besides being as an important attribution, since those conflicts can affect the accomplishment of the objectives and organizational projects. The interviewees emphasized the Prorector should not just be a bureaucrat, who mechanically follows the norms imposed by the Institution's legal apparatus. The competence attributes necessary to a common Prorector between the interviewees' A and B groups were: political ability, communication, organizational structure knowledge, creativity, institutional spirit, professional experience in the Institution, leadership, interpersonal relationship, making decision, teamwork, systemic vision. In addition, the A-group interviewees also mentioned: time administration, humility, proactivity, planning, and knowledge on the way to managing the financial resources. Besides those attributes, the group B' interviewees mentioned: the compromising, the need to knowing managerial techniques, the initiative. It was observed the mentioned competence attributes to represent behavior patterns by those leaders who are accepted by the academic community, besides assuring the individual's permanence at Prorector position. In UFV, the political aspects related to the Prorector's position rather contribute to the conviction that creation of the culture for training the Institution' leaders is unnecessary. Because the absence of the technical aspects related to managerial attributes in the interviewees' reports, it is suggested the results of this research to be used as base for managerial trainings from which the contents should be added with the study of the meaning as well as the tools related to each attribute of the Prorector's managerial competence, besides the interviewees' experiences as leaders.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente, em que se insere o ensino superior, tem passado por grandes transformações, afetando as instituições de ensino e as pessoas que nelas trabalham. Em particular, as universidades federais brasileiras têm sido alvo de questionamentos, por parte da sociedade e do governo, quanto a seus objetivos reais, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso dos recursos e da pouca pertinência social dos serviços prestados.

As universidades federais passam por um processo de transformação, em consonância com os novos tempos da era do conhecimento, sendo oportuna a introdução de novas técnicas e métodos de gestão, pois alguns de seus desafios são decorrentes de problemas observados em sua gestão. De acordo com Almeida (2000), os principais obstáculos são os aspectos políticos da organização, a complexidade de sua estrutura e o grande número de interessados nessa administração (professores, alunos, governo).

Neste cenário, verifica-se a necessidade de as universidades federais se adaptarem à nova realidade. Portanto, a capacidade de atender, principalmente, aos questionamentos sobre sua gestão, depende, em parte, da valoração dos conhecimentos necessários aos seus gestores, que, juntamente com alunos, professores e outros funcionários buscam seus objetivos finais: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Assim, a preparação desses gestores torna-se imprescindível, devido ao papel-chave que ele desempenha na universidade. Sobre a importância do gestor, Grillo (2001, p. 101) afirma que:

Não há dúvidas sobre a importância de as organizações terem dirigentes devidamente preparados para liderar o processo de alcance dos objetivos projetados, conduzindo com eficiência o trabalho das pessoas, que estão sob sua orientação e imprimindo um elevado grau de motivação e entusiasmo na execução das atividades necessárias à consecução de tais objetivos.

Os gestores de uma universidade federal, em sua maioria, professores indicados para a ocupação de cargos, acumulam as suas atividades gerenciais com

as acadêmicas. Por esta razão, o professor passa a ser gestor temporariamente, ausentando-se em parte de seu tempo das atividades do núcleo operacional, representado pelo conjunto de professores da universidade. Embora a escolha destes dirigentes seja norteadada por elementos como a confiança do Reitor no gestor, acredita-se que não seja dispensável a preparação adequada para o exercício de tais funções gerenciais.

Verifica-se, então, que os desafios impostos pelo contexto, em que se inserem as universidades, não se coadunam com uma administração amadora, baseada apenas no bom senso e nas experiências pessoais e coletivas. Mesmo assim, na maioria dos casos, não antecedem treinamento formal à atuação dos indivíduos escolhidos para o exercício das funções gerenciais na universidade. Isto faz com que adquiram as condições de atuar como gestores, pelo método de tentativas e erros, pois não utilizam meios formais ou informais para adquirir conhecimentos específicos em disciplinas, que o auxiliem na transição.

Surge, então, a necessidade de refletir sobre a gestão da universidade federal e seu desenvolvimento ordenado para o futuro, em busca de caminhos e preceitos que garantam sua eficiência e eficácia. Neste sentido, Ahmad (1994), citado por Silva (2000), ressalta que uma habilidade geral adquirida por professores, ou mesmo a realização de um curso de doutorado em determinada área do conhecimento, não prepara alguém para ser gestor de uma instituição de ensino superior.

Entre os preceitos, que devem influenciar a gestão da universidade federal, está aquele segundo o qual o estilo burocrático de administração pública, que era favorecido pela cultura peculiar aos seus servidores, deverá ser substituído por um estilo gerencial similar àquele adotado nas empresas privadas. As forças inovadoras na esfera pública procuram introduzir uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora, que lhes permita atuar de forma ágil e eficiente num mundo de rápidas transformações (GUIMARÃES, 2000).

Esta filosofia ou estilo gerencial enfatiza a avaliação dos processos organizacionais e das pessoas. Para avaliar o desempenho das pessoas, é necessário estabelecer padrões do desempenho esperado, ou seja, estabelecer competências desejadas para os indivíduos dentro das instituições de ensino superior.

Neste processo de busca por novas técnicas e teorias administrativas, a participação do gestor das instituições de ensino superior é fundamental. Seu papel é desempenhado ora como sujeito ou alvo da adoção dessas técnicas, ora como agente que deve incentivar este processo. Como agente do qual dependem as mudanças, este gestor atua como o principal envolvido com a definição da missão, dos objetivos e das metas da instituição, bem como na eficiência da implementação de estratégias (TASHISAWA; ANDRADE, 1999).

Esta proposta de inovação requer que a universidade federal reforce a importância e o entendimento das funções gerenciais, principalmente as que estão em seu nível estratégico de decisão e representam peça-chave na promoção dessas transformações, consideradas imprescindíveis à sobrevivência de qualquer organização. Para Almeida (2000), o Pró-Reitor, objeto de análise deste estudo, encontra-se no nível estratégico de gestão da universidade, ligado diretamente aos objetivos, à missão da universidade e ao atendimento das expectativas e necessidades das partes interessadas nesta gestão.

Neste cenário, o conceito de competência gerencial passa a ser valorizado, podendo ser utilizado com o objetivo de estabelecer padrões de desempenho para os gestores. Para autores como Fleury e Fleury (2004), é um conceito utilizado no mundo organizacional como algo dinâmico, concretizado no desempenho, portanto, a competência é saber, saber fazer e saber agir. Aliado a isto, verifica-se um crescente interesse em identificar as qualificações ou competências dos servidores públicos, a partir de conceitos desenvolvidos no setor privado. Tal interesse tem se centrado em conhecer o potencial de utilidade desses conceitos na solução de problemas de capacitação recursos humanos no setor público.

A introdução de valores gerenciais na administração pública pode significar que serão fornecidas as condições para que as universidades federais se adaptem a este cenário de transformações e mudanças. Neste sentido, conforme Meyer (2000), as transformações estão ocorrendo de fora para dentro do sistema, independente de estratégias conscientes desenvolvidas por seus administradores.

Diante da importância do gestor das universidades federais, como elemento que deve assegurar respostas rápidas a questões complexas nas universidades, exige-se uma postura gerencial, que deve abranger habilidades e atitudes específicas no trabalho, ou seja, o desenvolvimento da competência gerencial. Este desenvolvimento possibilitará que as práticas organizacionais

sejam direcionadas para uma gestão mais eficiente, cujo resultado reflete-se em melhorias nos processos organizacionais. Neste sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é primordial para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o desenvolvimento desses gestores.

De acordo com Dutra (2002), sob a ótica do desenvolvimento humano e da organização, verifica-se que esta transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais, enquanto, em contrapartida, ao desenvolverem suas capacidades individuais, as pessoas transferem a forma de aprendizado, capacitando a organização.

Portanto, a discussão sobre as condições de funcionamento das universidades federais é necessária, no sentido de questionar o fato que, mesmo esses gestores sendo indicados politicamente, o desenvolvimento de competências pode apoiar sua atuação. Todavia, o papel desempenhado pelo Pró-Reitor requer características que, constantemente, transformem conhecimento em competência.

Assim, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de apontar, após pesquisa teórica e empírica, de estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa, as competências gerenciais consideradas necessárias à função de Pró-Reitor, que reúnam as características adequadas à realização de suas principais atividades.

1.1 O problema e sua importância

As universidades públicas brasileiras têm sido alvo de críticas sobre seus reais objetivos, rigidez de sua estrutura burocrática e ineficiência no uso de recursos escassos, sendo que, na maioria das vezes, seus gestores são responsabilizados por tais problemas. De fato, Castro (2000) afirma que as instituições de ensino podem fracassar em seus caminhos, devido a incompetência de sua gestão.

Segundo Grillo (2001), o sucesso de uma instituição depende, fundamentalmente, do desempenho eficiente das pessoas, que têm a incumbência de liderar os diversos grupos que compõem a estrutura universitária. No entanto, Almeida (2000, p. 62) afirma que os dirigentes da universidade brasileira ainda não praticam o que ensinam os cursos de gerência e administração, mas existe sim uma “prática de grosseiro burocratismo”. Acrescenta, ainda, que dentre os males

existentes na universidade brasileira, a ausência de uma visão estratégica na formulação de políticas pode até levá-la à morte prematura.

Ainda, segundo o autor, as circunstâncias em que são conduzidos aos cargos de direção, muitas vezes, levam os gestores a tomarem decisões que tragam prestígio e que, simultaneamente, evitem custos políticos ou até perda de seu cargo. A maioria dos ocupantes de cargo de direção nas universidades públicas são professores, que não se sentem gerentes e tampouco agem como tal.

O desempenho desses gerentes pode ser caracterizado como amador, pois, na verdade, esses profissionais têm a docência como carreira, além do fato que a universidade federal, na maioria dos casos, não tem uma cultura de treinamento de seus atuais ou futuros gestores. Na Universidade Federal de Viçosa (UFV), foi constatado que, nos últimos 10 anos, foram realizados dois programas de treinamento com enfoque gerencial. O primeiro foi realizado entre os anos de 1996 a 2000, contemplando oito cursos voltados para três níveis gerenciais. O outro programa foi realizado em 2006 e também contemplou os três níveis gerenciais, desdobrando-se em temas como planejamento estratégico, gestão de pessoas e ética no serviço público.

Portanto, o desenvolvimento de competências gerenciais pode significar uma adição ou complementação à formação desses profissionais, para que exerçam suas atribuições com maior eficiência e eficácia. No caso da UFV, a ocupação do cargo de Pró-Reitor geralmente é permitida, exclusivamente, aos professores e técnicos de nível superior da Instituição, que são das diversas áreas do conhecimento.

Acredita-se, então, que os professores têm adquirido condições para atuar como gestores, pela tentativa e erro, pelas experiências individuais e coletivas. Assim, o mapeamento das competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor, representa uma forma de identificar o que esses indivíduos entendem como essencial, tendo como base o próprio ambiente de trabalho, seus sucessos e insucessos.

Neste sentido, Moraes, Silva e Cunha (2004, p. 17) afirmam que a aprendizagem dos gerentes não é apenas um produto decorrente de transferência de conhecimentos em atividades planejadas e isoladas, mas sim “um processo que ocorre ao longo da trajetória profissional, que deriva e depende de um contexto social particular”.

Mediante o exposto e ao fato que a utilização do conceito de competências gerenciais pode representar uma melhoria na gestão, na medida em que as competências mapeadas possam servir de subsídio à implementação de treinamentos baseados nas reais necessidades desses indivíduos, pretendeu-se obter resposta ao seguinte problema de pesquisa:

- Quais as competências gerenciais necessárias, na percepção dos sujeitos sociais da pesquisa, aos Pró-Reitores da Universidade Federal de Viçosa?

1.2 Objetivos

Para responder esta questão, foram traçados os objetivos, conforme apresentado a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

- Identificar, na percepção dos sujeitos sociais da pesquisa, as competências gerenciais necessárias a um Pró-Reitor da UFV.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar e analisar os documentos relacionados à função de Pró-Reitor na UFV;
- Descrever a função de Pró-Reitor na UFV, utilizando os dados obtidos por meio das entrevistas com o grupo A e da análise documental;
- Identificar a percepção dos sujeitos sociais do grupo A, sobre a natureza do exercício da função de Pró-Reitor na UFV;
- Verificar na percepção dos sujeitos sociais, do grupo A, quais são as competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor na UFV;
- Identificar as demandas, na percepção dos sujeitos sociais de pesquisa do grupo B, que a função de Pró-Reitor recebe de seu ambiente de trabalho, ou seja, o desdobramento dessas demandas em competências gerenciais necessárias.

Considerando-se os elementos, que devem ser analisados e que servirão para embasar teoricamente este trabalho, serão discutidos, na próxima seção, o conceito de competência, a competência gerencial, assim como os conceitos relacionados à gestão universitária.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi distribuído em seis seções: Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Descrição dos Resultados, Análise dos Resultados, além de Conclusões/Recomendações.

Na Introdução abordam-se os aspectos que justificam a realização deste trabalho, bem como a contextualização da gerência de uma universidade federal.

Na Fundamentação Teórica, expõe-se a trajetória do conceito de competência, procurando mostrar o estado da arte, quanto aos estudos sobre o tema, realizados no Brasil. Além disso, para tratar das competências gerenciais, apresentou-se uma caracterização da gerência, considerando-se a teoria geral da administração e a realidade da gerência em instituições de ensino superior.

Em Aspectos Metodológicos, apresenta-se a caracterização da pesquisa, o universo, amostra e seleção dos sujeitos sociais da pesquisa, a forma de coleta e análise dos dados, limitações da pesquisa, definição de termos utilizados no texto, além de incluir a descrição do caso em estudo.

Na seção Descrição dos Resultados, apresentam-se os dados, obtidos por meio de entrevistas e análise documental.

Na Análise dos Resultados, realizou-se uma comparação entre os resultados obtidos e o referencial teórico pesquisado.

Finalizando o trabalho, na seção Conclusões/Recomendações, são apresentadas as considerações, baseadas na análise dos resultados obtidos, assim como as contribuições da pesquisa para a Universidade Federal de Viçosa e para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como objetivo destacar a base teórico-empírica da noção de competência, da competência gerencial, da gestão sob a ótica da teoria geral da administração, assim como a gestão de instituições de ensino superior.

2.1 Conceitos e estudos sobre a competência

O conceito de competência é antigo e sempre esteve ligado à história do trabalho humano. Existe há muitos séculos, desde a época de aprendizes de artesãos na Idade Média, sendo que a história da administração tem mostrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à competência e reflete as mudanças ocorridas na sociedade.

Nos últimos anos, conforme Dutra (2002), o conceito de competência tem sido usado para dar foco ao desenvolvimento humano dentro das organizações, sendo encontrados vários conceitos para explicá-lo. Nos trabalhos sobre o tema, foram identificados três tipos distintos de abordagens:

- competências essenciais - representam características da organização, que oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados.
- competência organizacional - capacidade de mobilizar um portfólio de recursos dos indivíduos. Conceito originado da teoria dos recursos da firma e da abordagem de Porter.
- competências individuais - referentes à definição de atributos, ou seja conhecimentos, habilidades e atitudes aliados a determinada função organizacional.

No momento em que o indivíduo passa a ser cobrado sobre sua efetiva contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, ele precisa dispor de respostas ágeis diante das demandas impostas à organização, tanto por seu ambiente interno quanto externo. E para isso o desenvolvimento humano, especificamente, relativo às competências individuais, passa a ser utilizado como

ferramenta, que dá condições aos indivíduos para responderem às exigências neste contexto.

Segundo Fleury e Fleury (2004), a competência individual pode representar variáveis de input do indivíduo, ou ainda variáveis de output. As primeiras são conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo deve deter, enquanto as variáveis de output estão relacionadas à tarefa e podem ser avaliadas, observando-se os resultados, que definem os padrões de desempenho e determinam sucesso das pessoas no trabalho.

Segundo a administração científica de autores como Taylor (1856-1915), a competência está ligada à execução de uma tarefa dentro dos moldes, em que os mais competentes eram capazes de atingir os níveis de produtividade propostos. Já na Teoria Clássica, ao definir o processo administrativo, Fayol¹ delinea os caminhos com relação à tarefa do administrador, que deveria tornar as organizações efetivas no cumprimento de seus objetivos. De certa forma, pode-se dizer que desde essa época existia a busca por melhores desempenhos dos funcionários, remontando o conceito de competência.

O modelo taylorista de organização do trabalho passou a ser questionado quanto à sua eficácia, principalmente a partir da década de 70, diante de um ambiente de negócios em crescente mutação, em que as organizações buscam adaptabilidade e, mais do que isso, buscam antever as mudanças para, assim, antecipar-se a elas.

Tal questionamento, uma crise dos postos de trabalho, não se baseia na resistência e oposição dos empregados, como ocorria anteriormente. Ao contrário, está associado ao aperfeiçoamento tecnológico cada vez mais rápido e à acirrada competitividade que obrigam as empresas a estarem, constantemente, preparadas para uma reorganização nas formas de trabalho, o que torna o modelo taylorista obsoleto, em razão de sua rigidez, conforme Stankiewicz (1993), citado por Almeida e Motta (1997).

De fato, a noção de competência corresponde, na visão de Hirata (1994, p.65), a um novo modelo pós- taylorista de organização do trabalho e de gestão da produção. Sua gênese estaria associada à crise da noção de postos de trabalho e de certo modelo de classificação e de relações humanas. Ainda conforme a autora:

A riqueza da noção de qualificação foi ressaltada em sua multidimensionalidade: *qualificação do emprego*, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho; e *qualificação do trabalhador*, mais ampla do que a primeira, por incorporar as qualificações sociais ou tácitas que a noção de qualificação do emprego não considera. Esta última dimensão da noção de qualificação, por sua vez, é susceptível de decomposição em *qualificação real* (conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares, sociais) e *qualificação operatória* (potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho) e, finalmente, a qualificação como uma relação social, como resultado, sempre cambiante, de uma correlação de forças capital-trabalho, noção que resulta da distinção da mesma entre qualificação dos empregos e qualificação dos trabalhadores.

Diante deste novo contexto, as empresas passaram a adotar estratégias de descentralização produtiva, concentrando-se em seu negócio central. Também foram realizadas transformações, tais como o achatamento e flexibilização das estruturas hierárquicas, a formação de equipes multifuncionais e a terceirização de parte das atividades organizacionais. Dentro desta necessidade de flexibilização é que se inserem os modelos de competência, que possibilitam esta adaptação às variações de demanda e às especificidades dos mercados.

Conforme Le Boterf (2003) existem dois modelos de competência, que atualmente interferem na prática de gestão. A chamada economia do saber tende a favorecer a emergência do modelo B (Quadro1), desenvolvendo-se uma economia voltada para o serviço, em que o sujeito é considerado um ator, sendo que insere-se aqui o conceito de recursos de competência.

Os recursos de competência podem ser definidos como aqueles, nos quais se apóia a efetivação da competência, ou seja, a competência consiste na mobilização desses recursos. O presente estudo se desenvolve sob a perspectiva do modelo B. Portanto, espera-se que o trabalhador exerça sua qualificação para realizar um trabalho, e que operacionalize competências para administrar uma situação profissional.

¹ Henry Fayol (1841-1925) é um autor clássico na teoria geral da administração. Preocupou-se em definir e esclarecer o processo administrativo; planejar, organizar, direcionar e controlar.

Modelo A - Concepção taylorista	Modelo B - Perspectiva da economia do saber
Operador ↓ Executar o prescrito ↓ Executar operações ↓ Saber-fazer ↓ Adotar um comportamento ↓ Gerenciamento pelo controle ↓ Finalização sobre o emprego	Ator Ir além do prescrito Executar ações Saber- agir Escolher uma conduta Gerenciamento pela condução Finalização sobre a empregabilidade

Fonte: Elaborado com base em Le Boterf (2003).

Quadro 1 - Os dois modelos de competência.

Sob a ótica do indivíduo como ator em determinada função, Zarifian (2001) afirma que a competência se encontra focada na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização à qual está inserido. Portanto, a competência, refere-se à capacidade da pessoa em assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

Barato (1998), citado por Luz (2001), menciona duas linhas principais de estudos sobre a competência: a escola francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática, valorizando o modo como as escolas enriquecem o repertório de habilidades de seus alunos; e a escola britânica, que define competências a partir do mercado de trabalho e enfatiza aspectos ligados a descritores de desempenhos, requeridos pelas organizações produtivas, privilegiando os comportamentos observáveis.

A maioria dos trabalhos sobre competências é desenvolvida na linha da escola britânica. São estudos que procuram aliar a formação de competências ao desempenho organizacional. Becker e Lacombe (2004) pesquisaram pequenas empresas que nascem em função de uma idéia inovadora e que se instalam em

uma incubadora de base tecnológica, com o objetivo de verificar a utilidade da gestão de pessoas por competências. Para os autores, tal técnica de gestão mostrou-se útil, principalmente, em identificar os problemas diversos e complexos que enfrentam os empreendedores na relação da constituição de suas empresas com o gerenciamento dos recursos humanos.

Bitencourt (2004), analisando as várias correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) sobre o significado do conceito de competências, destacou que o mesmo se encontra relacionado à formação, ação, resultados, perspectiva dinâmica, auto-desenvolvimento e interação (Quadro 2).

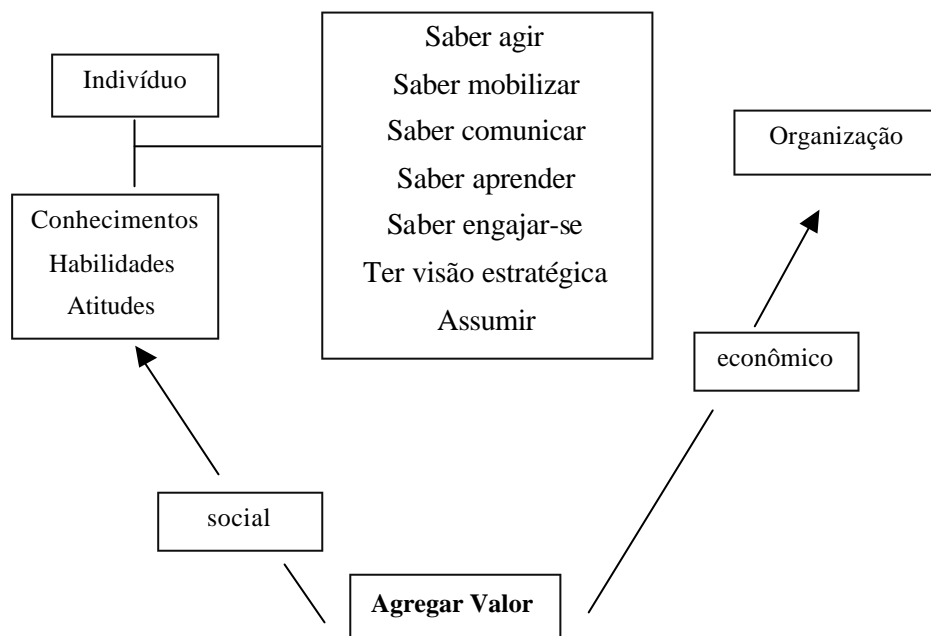
PRINCIPAIS AUTORES	
Formação Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes.	Boyatzis(1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães et al. (1997), Hipólito (2000), Dutra e tal.(1998), Sandberg (1996);
Ação Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial.	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase et al. (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovicci (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001);
Capacitação Suporte para desenvolver o potencial dos indivíduos	Moscovicci (1994), Magalhães et al. (1997), Dutra et al. (1998), Zarifian (2001);
Resultados O objetivo do desenvolvimento da competência está relacionado à busca de melhores desempenhos.	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase et al.(1998), Becker et.al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Zarifian (2001);
Perspectiva dinâmica A definição de competências deve ser constantemente questionada	Spencer Jr., 1993; Ruas (1999); Eboli (1999); Hipólito (2000);
Auto-desenvolvimento A responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo.	Spencer, L. e Spencer, S., (1993); Vergara, (1995).
Interação O desenvolvimento de competência ocorre a partir do relacionamento com outras pessoas.	Sandberg, (2000)

Fonte: Bitencourt (2004).

Quadro 2 - Análise das correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) acerca da questão das competências.

No contexto do ambiente de trabalho são adicionadas à definição de competência noções de autoridade, capacitação e qualificação, consideradas como referentes a funções, tarefas e atuação de um profissional para desenvolver, adequada e idoneamente, suas funções de trabalho, que é resultado e objeto de um processo de capacitação e qualificação.

Fleury e Fleury (2004) afirmam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. Esta deve ser mobilizada, integrada e transferida para a organização, conforme ilustrado na Figura 1.



Fonte: Fleury e Fleury (2004).

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Os verbos, identificados na Figura 1, são explicados por Fleury e Fleury (2001, p. 188):

- Saber agir - saber o que e por que faz; saber julgar, escolher e decidir.
- Saber mobilizar recursos - criar sinergia e mobilizar recursos e competências.

- Saber comunicar - compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
- Saber aprender - trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber se desenvolver.
- Saber se engajar e se comprometer - saber empreender e assumir riscos.
- Saber assumir responsabilidade - ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações.
- Ter visão estratégica - conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

A noção de competência está fortemente associada à prática, sendo que, o indivíduo ou trabalhador passa a ser unidade de análise privilegiada e ponto de partida dos estudos de competência. Esta refere-se à conhecimentos, que o indivíduo adquiriu em sua experiência com o trabalho, a um saber adquirido que, quando combinado, gera um resultado superior (o saber prático). A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 19).

A Figura 1 evidenciou que competência agrega valor econômico e social para a organização. A agregação de valor está ligada a algo, que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece quando ela sai. Neste caso, a competência entregue caracteriza agregação de valor, podendo ser exemplificada como a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia na organização. Também pode ser entendida “como uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo”. Portanto, a entrega pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização, ou seja, a competência se concretiza quando isso acontece (DUTRA, 2002, p.126).

Brandão e Guimarães (2001) ressaltam que segundo alguns autores, as competências não são apenas um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também o resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho. Esta definição concorda com aquela de Fleury e Fleury (2004).

Sob a ótica do desenvolvimento humano e da organização, verifica-se que, nesta aplicação das qualificações no trabalho, há uma possível troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as

peças, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, sendo que as pessoas, ao desenvolverem suas capacidades individuais, transferem a forma de aprendizado, capacitando a organização.



Fonte: Elaborado com base em Dutra (2002).

Figura 2 - Processo contínuo de troca de competências.

Percebeu-se que não há concordância quanto à definição de competência. As inúmeras definições e aplicações e o desenvolvimento muito rápido do tema sugerem uma classificação para diferentes conceitos e tipos de competências, proporcionando sua reunião. Resende (2000) sugere uma sinopse dos tipos de competências disponíveis na literatura.

- Classificação quanto ao domínio e aplicação:

- Pessoas potencialmente competentes - são aquelas que desenvolveram e possuem características, atributos e requisitos, tais como conhecimentos, habilidades, habilitações, mas não conseguem aplicá-los objetivamente na prática, ou não tiveram a oportunidade de mostrar resultados em suas ações e trabalhos. Exemplo: uma pessoa que aprende o idioma estrangeiro, mas não consegue trabalho que requer a aplicação deste conhecimento.

- Pessoas efetivamente competentes - são as que aplicam características, atributos e requisitos, mostrando claramente, resultados e êxitos em suas ações e atividades. Por exemplo, qualquer profissional de manutenção que diagnostica e resolve rapidamente os problemas, que lhe são apresentados.

- Categorias diversas de competência:

- Competências técnicas - são as de domínio de especialistas. Exemplo: saber como dirigir carretas conforme o tipo de carga.

- Competências intelectuais - são competências relacionadas à aplicação de aptidões mentais, como ter presença de espírito, capacidade de percepção e discernimento das situações.

- Competências cognitivas - constituem um misto de capacidade intelectual e domínio de conhecimento. Por exemplo, saber lidar com conceitos e teorias, saber generalizar, saber aplicar terminologia e elaborar classificações.

- Competências relacionais - competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações, tais como saber relacionar-se em diversos níveis, saber interagir com diferentes áreas e outras.

- Competências sociais e políticas - competências que envolvem, simultaneamente, relações e participações em sociedade. Exemplo: saber manter relações e convivências com pessoas, grupos, associações; saber exercer influência em grupos sociais para objetivos de interesses de associações, comunidades e regiões.

- Competências didático-pedagógicas - competências voltadas para educação e ensino. Exemplos: saber ensinar e treinar, obtendo resultados de aprendizagem; saber tornar interessante as apresentações; saber planejar aulas de acordo com preceitos pedagógicos.

- Competências metodológicas - referem-se à aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos. Exemplo: saber organizar o trabalho da equipe; saber definir roteiros e fluxos de serviços; saber elaborar normas e procedimentos.

- Competências de liderança - são aquelas que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas para influenciar e conduzir pessoas, visando diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social. Exemplos: saber obter adesão para causas filantrópicas, saber organizar e conduzir grupos comunitários.

- Competências empresariais e organizacionais - são aquelas aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Estas competências são classificadas das seguintes maneiras:

- Competências de gestão - são aquelas específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas, como competência de gestão de pessoas, competência de gestão da qualidade.

- Core competences ou competências essenciais - ligadas às principais práticas de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas, como competência estratégica, competência logística.

- Competências gerenciais - são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e

conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Exemplos: capacidade de conduzir reuniões produtivas de trabalho, saber administrar, convergir ações para resultados comuns.

- Competências requeridas pelos cargos - são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Por exemplo, saber dimensionar peças (inspetores, técnicos ou mecânicos de manutenção), saber classificar documentos contábeis (auxiliar de tesouraria).

Seguindo a linha de conceitos, que ressaltam a existência de dimensões de competência, ou seja, variáveis de input, Durand (1998), citado por Brandão e Guimarães (2001, p.12), expõe um conceito referente a conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários ao desenvolvimento de um objetivo específico ou de atribuições de um indivíduo. Associados a este conceito encontram-se aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho.

O autor sustenta ainda que, no que se refere ao domínio cognitivo, o conhecimento é algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos, que foram captados ou armazenados na mente do indivíduo. O autor refere-se à habilidade como “capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento aprendido”, sendo que as habilidades classificam-se em: intelectuais, que se encontram ligadas aos processos mentais de organização e reorganização de informações como, por exemplo, numa conversação ou em uma operação matemática; e motoras que abrangem a coordenação neuromuscular, tal como a realização de uma planta de casa.

As atitudes referem-se às questões sociais e afetivas relativas ao trabalho. Estas são condições complexas do ser humano, que afetam o seu estado comportamental, estabelecendo a escolha de um curso de ação pessoal.

Parry (1996, p. 50) apresenta um conceito semelhante:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de um *job* (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

No entanto, existe o questionamento quanto às competências, se devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos. Alguns estudos fazem a distinção entre *soft competencies*, as quais envolveriam os traços de personalidade e *hard competencies*, que se limitariam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Todavia, alguns autores são contra a inclusão das *soft competencies*, por não existir a possibilidade de desenvolvê-las através de treinamento. Outros, atualmente, preferem entender competência como sendo o somatório dessas duas linhas.

Conforme Almeida e Motta (1997), as competências referentes a traços de personalidade são difíceis de serem mensuradas. No entanto, para os cargos estratégicos, principalmente os de nível gerencial, o processo de seleção por concurso passou a envolver não apenas uma prova de conhecimentos específicos, mas também uma entrevista técnica por um profissional da empresa. Este entrevistador deve ter domínio das especificidades de conhecimento, exigidas para o cargo a ser preenchido, bem como aplicar uma entrevista em que sejam examinadas as competências em termos de habilidades e atitudes demandadas.

Le Boterf (2003, p.65) associa a competência do profissional ao “saber administrar uma situação profissional complexa”, sendo que a competência é sempre de um “ator em uma situação específica”. O saber administrar pode ser traduzido em dimensões: o saber agir com pertinência, saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional, saber integrar saberes múltiplos e heterogêneos, saber transpor, saber aprender a aprender, saber envolver-se.

O saber agir com pertinência vai além do saber operar, requerendo ir além do que é prescrito. A competência existe quando o profissional sabe encarar o acontecimento, o imprevisto, tomando iniciativa e decisões no dia-a-dia, assumindo responsabilidades.

Para Le Boterf (2003) existe a necessidade de instrumentalização da competência em saberes e capacidades, ou seja, saber mobilizar recursos, mas esta não se reduz a isto. A ação de mobilizar pode se referir a um recurso incorporado (saberes e habilidades) ou a um recurso objetivado (máquinas, documentos, banco de dados). Isto reforça o fato de que a competência só se realiza na ação, não preexistindo a ela. O conceito de redes profissionais entra em discussão quando se trata da mobilização de recursos, pois, nenhum profissional pode saber tudo. Portanto, este deve mobilizar não somente seus próprios conhecimentos e

habilidades, mas também os daqueles que estão em seu entorno, já que as competências não se reduzem ao saber individual.

Outra característica, o saber integrar saberes múltiplos e heterogêneos, pode ser exemplificado mediante o comportamento de um bom gestor que não aplica, em qualquer circunstância, o mesmo comportamento, ou seja, ele sabe modular sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra. A competência de um agente comercial, por exemplo, será reconhecida quando ele sabe combinar conhecimentos de produtos, com a capacidade de conduzir uma entrevista de venda e a aptidão para se identificar, por empatia, com os clientes.

O saber transpor supõe que o profissional saiba se adaptar, não se limitando à execução idêntica de tarefas únicas e repetitivas. Portanto, trata-se de um profissional que tenha a capacidade de resolver problemas ou de enfrentar situações, ou seja, não um problema ou uma situação.

A quinta característica está relacionada ao saber aprender e aprender a aprender, que refere-se ao saber tirar lições da experiência. O profissional faz da sua prática profissional uma oportunidade de criação de saber. A característica de saber envolver-se, finalmente, está ligada ao profissional que seja capaz de tomar iniciativas e fazer propostas, não se limitando a instruções e procedimentos.

Le Boterf (2003, p.95) mostra que se a competência consiste em saber mobilizar recursos é necessário que os mesmos sejam identificados. Para o autor os recursos de competência são os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desenvolvimento dos profissionais. Os recursos de competências são distinguidos em: “conhecimentos (gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente), saber-fazer (operacional, empírico, relacional e cognitivo), atitudes (atributos pessoais e relacionais) e recursos do ambiente (sistemas de informação e bancos de dados)”.

O conceito de competência se descortina através de seus elementos-chaves: a ação, o contexto profissional e suas dimensões. Então, a competência pode ser identificada a partir da análise de comportamentos, adotados pelos indivíduos em situações profissionais identificadas, ou seja, quais dimensões foram diferenciais de sucesso dos profissionais.

Considerando as pesquisas que deram ênfase às competências individuais, observou-se que o conhecimento de atributos necessários aos indivíduos pode oferecer suporte para a formação de competências dos indivíduos. Saikovitch,

Monobe e Beviláqua Filho (2004), realizaram um estudo com o objetivo de conhecer as qualificações e competências do servidor público nas prefeituras de São Paulo, bem como identificar o grau de satisfação dos dirigentes em relação a seu pessoal.

Nas conclusões sobre a formação e busca de desenvolvimento de competências, esses autores destacaram que, após ser aprovado em concurso público, o servidor, tendo seu cargo permeado de rotina e burocracia, demonstra pouca preocupação com a aquisição de competências. Além disso, a valorização feita pelos dirigentes ao conhecimento da máquina administrativa e ao conhecimento da legislação, o que engloba conhecimento do orçamento, acaba gerando desestímulo ao aprimoramento pessoal e profissional.

Percebe-se que o conceito de competência, quando contextualizado, atende às novas necessidades do processo produtivo e às inovações tecnológicas, pois, prescreve formas de fazer com que os indivíduos se adaptem ao mundo do trabalho. Tal fato não pode ser observado em sua utilização nas empresas brasileiras², que rotulam a gestão de recursos humanos com o termo competência e não conseguem operacionalizar o conceito, passando uma imagem de modernidade, em um conteúdo taylorista de determinação de tarefas e habilidades necessárias para maiores níveis de produtividade.

Neste sentido, Bitencourt (2004) afirma que a ênfase relacionada à construção de perfis ideais descontextualizados parece não atender a necessidade das pessoas e das organizações. Em estudo realizado em seis empresas, três brasileiras e três australianas, a autora identificou os elementos relacionados ao desenvolvimento das competências gerenciais, que poderiam agregar valor às atividades das empresas estudadas.

A abordagem sobre competências, utilizada por Bitencourt (2004), é a de Le Boterf (2003), que explica a mobilização e articulação das competências. A metodologia do seu trabalho constou de três fases: a primeira fase incluiu entrevistas na área estratégica e de recursos humanos, em três organizações brasileiras, para verificar como tratavam a questão das competências; a seguir, nas

² Bitencourt (2004) constatou que as empresas brasileiras possuem um enfoque individual de competências, as quais são definidas a partir das competências essenciais da organização. No entanto estas se deparam com dificuldades para articulação destes conceitos, que deve ser feita do nível estratégico para o operacional.

empresas australianas, realizaram-se 13 entrevistas para identificar formas de construção de competências; e, por fim, foram identificadas as formas de aplicação nas empresas brasileiras. Cumprindo as etapas da pesquisa, a autora formula um conceito das competências, que expressa seu significado de forma proficiente.

Um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, e, ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (BITENCOURT, 2004, p. 68).

Este conceito parece demonstrar a ampliação do que Le Boterf (2003) propõe, ou seja, competências como resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. A elaboração deste conceito demonstra a essência do ser competente, pois, a autora consegue agregar valor ao trabalho, que serviu como base para sua pesquisa. A noção de agregar valor está associada à melhoria de processos, de adoção das melhores práticas para a eficiência e eficácia organizacional.

Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 28), “o conceito de competência só revela seu poder heurístico quando considerado no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”. Considerando-se o ambiente da reforma do Estado³, é necessário que as organizações públicas definam as exigências referentes à inovação e flexibilidade, que são imperativos para os recursos humanos e que precisam ser descritas dentro de um contexto.

Em concordância, autores como Zarifian (2001) e Ruas (2003) consideram que a lógica da competência vem acompanhar as transformações em curso na organização do trabalho, particularmente no que se refere ao crescente uso dos trabalhos em grupo, das redes e das novas tecnologias de informação e comunicação.

³ A reforma do estado prioriza que seja substituído o estilo burocrático por um estilo gerencial de administração pública.

De acordo com Zarifian (2001), a utilização da abordagem de competências representa uma ferramenta para o atendimento às necessidades organizacionais a partir dos indivíduos. Dentro desta mesma lógica, explicita elementos dessa abordagem:

- Noção de evento - representa aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar a estabilidade ou rotina de trabalho.
- Comunicação - capacidade de compreender o outro e a si mesmo, de entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhando normas comuns para a gestão.
- Noção de serviço - atendimento às necessidades de um cliente externo ou interno.

Ainda segundo o autor, o trabalho não deve ser encarado apenas como um conjunto de tarefas, ou um cargo, que traz em si mesmo a descrição de todas as respostas que o indivíduo deve dar à organização. Saikovitch, Monobe e Beviláqua Filho (2004) concluíram que, um modelo de competências para o serviço público deveria incorporar aspectos difíceis de medir, como ética, equidade, julgamento, responsabilidade, equilíbrio e racionalidade.

Os verbos associados à competência, saber, saber fazer e saber ser, representam uma dimensão mais aprofundada do conceito de conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, pois exige a incorporação de valor agregado nas atividades desempenhadas e para o próprio indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

Embora pareça não existir concordância entre os conceitos de competência, Luz (2001) afirma que este conceito pode ser expresso em termos de conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras, em habilidades pertencentes à esfera dos procedimentos empíricos e que se desenvolvem na prática quotidiana de uma profissão e, finalmente, em atitudes traduzidas como saber social ou do senso comum, que inclui interpretações e visões de mundo.

Na concepção de Sveiby (1998), a competência de um indivíduo consiste de cinco elementos, os quais a tornam um fenômeno contextualizado:

- Conhecimento explícito - envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.

- Habilidade física e mental - adquirida através de treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras, de procedimentos e habilidades de comunicação.
- Experiência - adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamento de valor - são percepções do que o indivíduo acredita estar certo, que agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- Rede social - é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Para Sveiby (1998), a competência não é passível de cópia, sendo que, esta visão representa um fator limitante nos estudos de competência, pois, na maioria das vezes, possui objetivos ligados à observação das características de profissionais de sucesso.

Como tentativa de operacionalização do conceito de competência, Silva (2002) realizou um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul, a fim de identificar e analisar as competências gerenciais dos coordenadores e orientadores dos cursos de graduação em Administração de Empresas. Neste estudo, a autora identificou que, a falta de programas para formação de coordenadores/orientadores, a carência de recursos e a forma de consegui-los vinculada a um papel político dificulta a atuação dos professores-gerentes.

No presente estudo, analisou-se a função de Pró-Reitor em uma universidade pública, buscando identificar as competências necessárias aos profissionais ocupantes destes cargos. Le Boterf (2003) afirma que, de acordo com uma noção revisada, a competência assume a seguinte forma: capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral. Este contexto profissional é marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitação de tempo e recursos, conforme estudo desenvolvido por Silva (2002).

Atualmente a ênfase sobre as competências busca exatidão, rapidez de resposta, capacidade de lidar com novas linguagens. Do ponto de vista técnico e psicológico, o nível das competências disponíveis que entrou em pauta, nesta nova década, diz respeito às habilidades e às atitudes do indivíduo, frente a um mercado de trabalho historicamente construído e negociado (ZARIFIAN, 2001).

Contextualizando a competência com a atuação no mercado de trabalho, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que competência engloba os conhecimentos, habilidades e experiências, que credenciam um profissional a exercer determinadas funções. As competências supõem um atendimento mais estrito das necessidades do capital e um preparo adequado aos novos tempos, em que os empregos dependem do capital intelectual e social. Zarifian (2001) comenta que a qualificação tende a ser substituída pela competência.

Portanto, as organizações estão, cada vez mais, direcionando seus investimentos em desenvolvimento humano, para ações que agreguem valor para a empresa e também para as pessoas. O conceito de competência é uma forma de repensar as interações entre as pessoas, seus saberes e capacidades e as organizações e suas demandas. O que o diferencia está, provavelmente, no fato que a competência da pessoa não se limita ao ambiente de trabalho ou ao cargo que ela ocupa, mas possui um componente afetivo, que está ligado à definição de atitudes para o trabalho.

Fleury e Fleury (2004) em estudo realizado em empresas estatais, afirmaram que a formação de competências dos funcionários dessas empresas esbarra na criação de um tecido cultural, que proporcione sustentação a determinados valores e práticas de gestão, além da dificuldade em relacionar as competências individuais às organizacionais. Concluíram, ainda que, embora esta ferramenta apresente benefícios, há necessidade de estudos concernentes à identificação de formas para operacionalizar o conceito, superando os entraves para à efetiva utilização.

Conforme Carvalho (1998), as organizações necessitam identificar as competências de que dispõem, assim como, as competências críticas demandadas pelos novos processos produtivos, para então desenvolver e gerenciar seus sistemas de qualificação da força de trabalho. A autora afirma, ainda, que uma das características dos modelos de competência é que são construídos a partir da realidade de cada empresa.

Portanto, o foco principal da análise das competências é a observação e análise do desempenho de pessoas numa situação real. Assim, é possível identificar as competências existentes na organização, as competências desejáveis e as lacunas que possam existir. Em alguns casos, os modelos de competência podem ser criados a partir da observação do modo como os funcionários, que

apresentam alto grau de desempenho, realizam suas tarefas, para então orientar o desenvolvimento dessas competências nos outros indivíduos da organização.

Baseado nas informações desses autores, conclui-se que não existe um único conceito de competência. A idéia de que são complementares parece mais adequada. Desta forma, no presente trabalho, adotou-se a noção de competência encontrada nos trabalhos de Dutra (2002) sobre a entrega, de Le Boterf (2003) e Ruas (2005) sobre a articulação de recursos e de acordo com Parry (1996), Fleury e Fleury (2004), Dutra (2002) sobre a busca por resultados.

Portanto, competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que tornam o Pró-Reitor apto para a gestão universitária, ou seja, tornam-o apto a alcançar resultados condicionados à sua capacidade de entrega e que são esperados no gerenciamento (conceito elaborado pela autora).

No próximo item, são apresentados os elementos relacionados ao conceito de competência gerencial.

2.1.1 A competência gerencial

No sentido institucional, a gerência, refere-se às pessoas (ou grupos) que executam funções gerenciais, às suas atribuições e papéis. No sentido funcional, o gerenciamento, abrange um conjunto estruturado e interativo de processos e funções. A ação gerencial constitui um dos mais importantes suportes à implementação de novas abordagens ao trato das questões organizacionais, à eficiência e eficácia organizacionais.

A gerência deve ser tratada como algo científico, racional, em que se valorize a formação técnica, que fornece aos indivíduos uma grande capacidade analítica. No entanto, considerando seus aspectos práticos, deve-se levar em conta a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana, que lhe atribui características do ilógico, do intuitivo, do espontâneo e do irracional (MOTTA, 1997).

A prática e a teoria demonstraram que as dissociações previstas entre aqueles que gerenciam e os executores são, em grande parte, inexistentes. Neste sentido, Motta (1997) afirma que os executivos, os gerentes ou administradores trabalham essencialmente na decisão e, mais que seus superiores, acabam se

deparando com a necessidade de estabelecer direcionamentos para suas empresas e instituições.

Portanto, o aprendizado sobre gestão para formar dirigentes e líderes não deve se limitar ao domínio de técnicas administrativas, pois, ao contrário daqueles que possuem capacidade gerencial, os especialistas são facilmente encontrados no mercado de trabalho:

A capacidade gerencial é mais rara, pois, exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incerteza. Além do mais, o mundo moderno exige que os dirigentes tenham grande capacidade de negociação dos interesses e demandas múltiplas e de interação de fatores organizacionais, cada dia mais ambíguos e diversos (MOTTA, 1997, p. 27).

Renomados autores têm apresentado diferentes descrições do papel gerencial. Conforme Carvalho (1998), alguns focalizam a tomada de decisão e a liderança de pessoas e grupos como papéis mais relevantes dos gerentes, sendo que a visão estratégica representa o elemento orientador de sua ação. Outros enfatizam o papel do gerente como líder e sua capacidade de despertar a motivação das pessoas, clarificando objetivos e fornecendo suporte ao trabalho que realizam.

Entretanto, a definição da função gerencial permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo, sendo que ela se diferencia de outras funções produtivas passíveis de definições claras sobre as atribuições funcionais, as quais podem ser consideradas previsíveis e rotineiras.

Conforme Motta (1997, p. 24), duas razões principais dificultam esta definição: uma visão excessivamente ordenada da função gerencial e dos contextos onde ela é exercida, aliada à realidade apresentada pelos próprios dirigentes que, na maioria das vezes “afirmam encontrar sempre uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões e trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável”.

O autor aponta, ainda que, a definição da função gerencial esbarra na crença em determinados mitos, os quais representam uma visão distorcida da realidade do trabalho gerencial:

- Pessoa com status, autoridade e poder, que tem sala imponente em andar elevado;
- Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante no sucesso das decisões. Imagem de “super-homem”;
- Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal;
- Preocupação prioritária com políticas, diretrizes e desenvolvimento futuro da organização;
- Reúne-se para planejar e resolver problemas;
- Recebe informações fundamentais para a decisão, através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas;
- Comportamento formal e contemplativo.

Moraes, Silva e Cunha (2004) afirmam que diante de um mundo em constante mudança, os executivos precisam aprender rapidamente, de modo a lidar com necessidades de mudanças súbitas, as quais se devem a fatores adversos e irreversíveis. No Brasil, este clima de mudança tem ocasionado a disseminação de programas de educação continuada para executivos e crescente preocupação com a efetividade em garantir a aquisição de competências gerenciais atuais (RUAS, 2003).

Essa preocupação com a efetiva aprendizagem gerencial parece estar em conformidade com o conceito de competência de Le Boterf (2003), segundo o qual a competência se encontra vinculada a uma ação de sucesso em determinado contexto profissional.

Segundo Moraes, Silva e Cunha (2004), embora as pesquisas sobre aprendizagem gerencial no Brasil sejam incipientes, existem trabalhos sobre o tema:

· Silva (2000) pesquisou o modo como e o que os professores da UFSC aprendem ao se tornarem diretores de unidades universitárias. A autora constatou que eles auto-direcionavam sua aprendizagem através de recursos informais e que havia uma ênfase no desenvolvimento de habilidades voltadas para a prática e para o conhecimento pessoal, bem como para habilidades referentes a administração do tempo, trabalho em equipe e relacionamentos.

· O estudo de Moraes (2000), que teve como objetivo compreender o processo de aprendizagem dos executivos de uma organização hospitalar. A autora concluiu que a aprendizagem gerencial não pode ser classificada apenas como formal ou informal, pois, não ocorre somente em momentos isolados e planejados. Além disso, a aprendizagem ocorria no dia-a-dia do trabalho, de forma não planejada, através dos relacionamentos que se estabeleceram na trajetória de participação dos gerentes.

· O estudo de Gottwald (2001) mostrou que os contextos que envolviam novas responsabilidades, bem como o confronto com um contexto organizacional desconhecido, mais propiciavam o aprendizado de gerentes que trabalhavam em uma empresa multinacional instalada no Brasil.

· Em estudo realizado em Florianópolis/SC, Lucena (2001) concluiu que os fatores, que motivavam a aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário, eram as demandas, causalidades e recompensas no trabalho. Verificou que a aprendizagem ocorria por meio de relacionamentos sociais e baseava-se mais no desempenho e na reflexão das atividades de trabalho do que em treinamento e educação.

O presente trabalho enfatiza a investigação “do que” é adquirido para que se possa exercer a função de Pró-Reitor na Universidade. No entanto, não se baseia na teoria sobre aprendizagem gerencial, como foco principal de análise e aferição de resultados, sendo que o destaque se deu por sua ligação com a dinâmica das competências gerenciais. A competência está vinculada à aplicação prática de conhecimentos, do conhecimento tácito, de habilidades diferenciadoras dos gerentes, como na dinâmica da aprendizagem gerencial.

Segundo Ruas (2001, p.15), a competência gerencial é a “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”. Complementa, ainda, que a competência gerencial está fundamentada em conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser). As competências gerenciais adquiridas podem ser percebidas nos comportamentos e na utilização dos recursos que resultam em serviços ou produtos. A agregação de valor e a competitividade mercadológica dos produtos ou serviços representam o resultado visível da competência gerencial.

A competência gerencial somente poderá ser avaliada, se estiver sendo comparada com a ação, recursos disponíveis e atribuições. A possibilidade de saber se alguém é ou não competente acontece, a partir do momento em que se avalia o seu trabalho em contraponto com as expectativas de resultados.

De fato, Ruas (2003) afirma que a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar conhecimentos e capacidades numa condição particular que supõe recursos e restrições próprias. Partindo da base teórica de Le Boterf (2003) e da Escola Francesa, Ruas (2005) desenvolveu um modelo classificatório, com a finalidade de auxiliar o desenvolvimento e gerenciamento dos recursos para a formação de competência gerencial.

Recursos ou atributos de competência são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, que o indivíduo precisará utilizar, ou desenvolver, para minimizar o insucesso de sua ação e realizar suas atividades gerando resultados superiores aos esperados. Estes podem ser classificados como conhecimentos do ambiente, conhecimentos teóricos e conceituais, conhecimentos operacionais, habilidades, experiência profissional associada e atributos profissionais e pessoais (RUAS, 2005).

Portanto, a partir da análise dos recursos de competência é possível avaliar se o gestor tem as pré-condições necessárias para desempenhar seu papel e atingir os objetivos estabelecidos em sua área de atuação.

Completando a concepção de Ruas (2005), algumas formas para a aquisição dos recursos de competência são propostas por Bitencourt (2001): a categoria conhecimentos pode ser adquirida por formação contínua, experiência profissional, educação formal e formação continuada; as habilidades por experiência profissional e social; as atitudes passam por experiência social e profissional apoiada em reflexão.

Ressalta-se que conhecimentos ou atitudes adquiridos não levam necessariamente à ação, no entanto, a capacidade gerencial deve basear-se nos conhecimentos sobre as técnicas gerenciais, que representam o lado racional da gerência. Essa visão sobre a função gerencial, difere da visão do senso comum, na qual presume-se que os indivíduos possuidores de algumas qualidades, tanto inatas quanto adquiridas na vida profissional, podem se tornar bons dirigentes (MOTTA, 1997).

Esta ação gerencial focada, que resulta em ganhos para a organização, frente aos desafios impostos pelo mundo atual, representa a competência gerencial, que pode ser identificada mediante observação da atuação dos profissionais. No entanto, Motta (1997) afirma que muitos estudos sobre a excelência empresarial, acompanhados por relatos e biografias de grandes dirigentes, não puderam ser considerados, na vida prática, por se contraporem a uma lógica racional, que se procurou construir com estes estudos. Segundo o autor, existem comportamentos gerenciais comuns entre os dirigentes de sucesso, que provêm de habilidades gerenciais típicas, que podem ser assimiladas. Estas habilidades envolvem quatro dimensões básicas, apresentadas a seguir:

- Habilidade cognitiva - saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento do geral. O importante é aprender sobre administração, a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e as idéias sistematizadas sobre as estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais.

- Habilidade analítica - conhecer a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas. Além de aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca por novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.

- Habilidade comportamental - significa comportar-se de forma diferente do anteriormente acostumado, a fim de obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho. Aprender novas maneiras de interação humana dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação de interação grupal ou de exercer ou lidar com poder e autoridade.

- Habilidade de ação - significa desenvolver a capacidade de interferir, intencionalmente, no sistema organizacional. Transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação. Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão socioeconômica da instituição em que trabalha.

Durante a pesquisa bibliográfica desta dissertação, verificou-se um número relevante de pesquisadores, que se preocuparam com a definição de modelos de competência para gestores de diversas áreas de atuação.

Os modelos de competências gerenciais tradicionais englobam quatro conjuntos de competências: técnicas, administrativas, interpessoais e políticas. Segundo Carvalho (1998), outros modelos em uso nas empresas estabelecem a classificação composta de: competências estratégicas - que estão ligadas ao negócio; competências técnicas/profissionais - que estão ligadas a uma operação concreta, ocupação ou tarefa; competências humanas - relacionadas à interação com as pessoas.

Na rotina de trabalho do profissional, as atitudes constituem-se como um indicador de impacto. As atitudes do gerente determinam, entre outros, o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com os objetivos e metas organizacionais e, como conseqüência, os resultados maximizados.

Segundo Gramigna (2002), cada posto de trabalho requer conhecimentos específicos e essenciais. O conhecimento indica a competência, pois, a sua posse afeta a qualidade durante os processos de tomada de decisões, planejamento, organização e comunicação. Portanto, o uso do conhecimento de forma adequada resulta em competência.

As competências gerenciais abrangem questões ligadas a seu desenvolvimento (formação) e ações gerenciais no ambiente de trabalho. No plano gerencial, a base é a necessidade de resultados mais condizentes com a realidade da organização e não simplesmente a noção de formação técnica gerencial. Boyatzis (1982), citado por Bitencourt (2001), foi a primeira pessoa a usar o termo competência gerencial em seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciando o debate acerca do tema. O autor desenvolveu um modelo que prescreve comportamentos observáveis, conforme apresentado no Quadro 3.

Metas e gestão pela ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró -ativo)
Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
Recursos humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
Direção de subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Elaborado com base em Bitencourt (2004).

Quadro 3 - As vinte e uma competências de Boyatzis.

No modelo de competências proposto por Quinn *et al.* (2003), considera-se que a atividade gerencial pode ser desempenhada segundo oito papéis, que são antagônicos, pois, dependem do modelo de gestão utilizado pela organização em que se encontra o gerente. Cada papel deste modelo está relacionado a um modelo teórico de desempenho organizacional, conforme explicação a seguir.

- O modelo dos objetivos racionais corresponde à função principal de alcance de objetivos, representado por papéis de diretor e produtor.
- O modelo de processos internos corresponde ao trabalho de integrar, sendo representado por papéis de monitor e coordenador.
- O modelo das relações humanas corresponde ao trabalho de manutenção, definindo os papéis de facilitador e mentor.

· O modelo de sistemas abertos corresponde a uma função adaptativa, englobando os papéis de inovador e negociador.

Segundo Quinn *et al.* (2003), os oito papéis gerenciais possibilitam a identificação das competências essenciais para obter-se um desempenho efetivo em cada papel, conforme apresentado no Quadro 4.

Papel	Competência	Papel	Competência
Mentor	A - Compreensão de Si e dos outros B - Comunicação interpessoal C - Desenvolvimento dos Subordinados	Coordenador	L - Comunicação da Visão M - Organização
Facilitador	D - Construção de Equipes E- Tomada de Decisão Participativa F - Administração de Conflitos	Produtor	N - Produtividade O - Administração do Tempo
Monitor	G - Análise das informações criticamente H - Administração de informações	Negociador	P - Liderança Q - Negociação
Diretor	I - Administração de projetos J - Planejamento	Inovador	R - Gestão da Mudança S - Criatividade

Fonte: Elaborado com base em Quinn *et al.* (2003).

Quadro 4 - Papéis e respectivas competências.

Conforme Parry (1996), as competências gerenciais são genéricas e aplicáveis para a maioria das organizações, independente do tipo e função das mesmas. O autor acredita que as competências gerenciais poderiam ser agrupadas em quatro grupos, apresentados a seguir:

- Competências administrativas - gerenciamento e priorização do tempo; saber colocar objetivos e padrões; planejar e agendar trabalho.
- Competências de comunicação - ouvir e organizar; dar informações claras; obter informações não dúbias (não tendenciosas).
- Competências de supervisão - treinar, orientar, capacitar e delegar; elogiar pessoas e desempenhos; disciplinar e aconselhar.
- Competências cognitivas - identificar e resolver problemas; saber tomar decisões e pesar riscos.

Nesta linha de pensamento, que busca definir perfis ideais do gestor, Souza (2002) propõe atributos, que satisfariam as exigências da nova administração pública ou administração pública gerencial⁴, dentro das dimensões a seguir.

1. Iniciativa - a capacidade de imaginação e de invenção, ação para modificar o existente, introduzir o novo, criar;

2. Responsabilidade - aceitar e assumir a responsabilidade e, portanto, ser avaliado e julgado com base em seu desempenho, nos resultados de suas ações e nos impactos por elas causados; a responsabilidade é o contraponto da autonomia e da descentralização da tomada de decisão.

3. Capacidade de apreender a situação - significa posicionar-se em relação à situação e determinar ações para enfrentá-la, visto que não se pode preestabelecer esse comportamento, pois, o gestor é parte da situação.

4. Inteligência prática - está voltada para a ação, que possibilita a intervenção pertinente em situações reais de trabalho, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transformando-os na tentativa de suplantar a diversidade e a complexidade situacional.

5. Conhecimentos - aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos, buscando uma formação permanente, fazendo com que a competência não se transforme em simples rotina. Os conhecimentos devem privilegiar o domínio dos procedimentos administrativos, capacitando o gestor para ser generalista, ou seja, alguém que compreende o particular por meio do conhecimento geral.

6. Habilidades - envolve técnicas e aptidões gerenciais, que têm a ver com a capacidade de decisão e a inovação, de modo a facilitar a arte do julgamento e a ação na solução de problemas.

7. Atitudes e comportamentos - desenvolvimento de atitudes, que possibilitem o uso do poder e da autoridade, para obter comportamentos administrativos desejáveis. Nesta dimensão, pode-se considerar a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro.

⁴ A nova administração pública ou administração pública gerencial é fundamentada em princípios de confiança e da descentralização da decisão, exigindo formas mais flexíveis de gestão, descentralização das funções e incentivo à criatividade no setor público.

8. Liderança e habilidades interpessoais - permite mobilizar os esforços dos atores institucionais em torno de situações do cotidiano organizacional, assumindo o domínio da co-responsabilidade;

9. Bom senso - ter visão do senso comum e experiência em sua área de trabalho.

10. Capacidade técnica - o gestor deve ter conhecimentos de estratégia, racionalidade administrativa, planejamento, formulação, análise e avaliação de políticas públicas, bem como técnicas de programação e organização.

Fandt (1994), citado por Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), propõe quatro categorias de competências gerenciais: competências interacionais, competências de solução de problemas, competências de capacitação e competências de comunicação. Para a autora, as competências gerenciais são inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa.

As competências interacionais envolvem interação com líderes, pares e liderados. Incluem a capacidade de relacionamento e a capacidade de liderança, sendo que esta última envolve os seguintes comportamentos: desenvolver e manter as relações, escutar, demonstrar sensibilidade, estimular idéias, sentimentos e percepções nos outros e apresentar feedback.

As competências de solução de problemas incluem a seleção de informações e o domínio de metodologias e ferramentas adequadas ao tratamento dessas informações. Devem ser desenvolvidas no sentido de gerar resultados apropriados, com eficácia e eficiência.

As competências de capacitação envolvem a orientação para a ação e a flexibilidade e adaptabilidade às mudanças. Esta orientação envolve cinco componentes comportamentais: iniciativa, expressão voluntária de opiniões, tomada rápida de decisões, defesa das decisões tomadas e assumir riscos para obter resultados. As competências de comunicação também são consideradas de apoio, envolvem comunicação escrita e oral. Saber comunicar, efetivamente, suas idéias é um requisito básico para o trabalho do executivo.

Alguns pesquisadores têm dedicado atenção especial à identificação das competências exigidas para gestores de IES (professores-gerentes). Nesses estudos, o conceito de competência refere-se à detenção de atributos,

conhecimentos e habilidades, que resultam em desempenho superior na administração universitária.

O estudo de Heerdt (2002), identificou competências necessárias aos coordenadores de curso de uma IES, que são apresentadas no Quadro 5.

Por sua vez, Silva (2000) realizou um estudo, na Universidade Federal de Santa Catarina, descrevendo as competências necessárias aos professores para o exercício de cargos gerenciais, a saber: reconhecer a natureza política da função; lidar com conflitos e diferenças; envolver pessoas; conhecer o ambiente; gerenciar recursos; lidar com questões legais.

Conhecimentos	Técnicos (nível superior com pós-graduação); pedagógicos; acadêmicos; gerenciais; pesquisa e extensão; legislações da instituição; missão; visão; valores da instituição
Habilidades	Diplomacia; capacidade de aglutinar; não emitir juízo de valor; empatia; relacionamento; comunicação; liderança/carisma; empreendedor; objetividade; manejo de conflitos; cooperação; percepção; avaliação; gerenciamento de recursos; uso de tecnologias e meios eletrônicos; identificar oportunidades de mudança e inovação; organização
Atitudes	Sinceridade; lealdade; sutileza; iniciativa; otimismo; humildade; comprometimento; agilidade; tolerância; ética; criatividade; equilíbrio; flexibilidade; justiça; responsabilidade

Fonte: Elaborado com base em Heerdt (2002).

Quadro 5 - Competências essenciais dos coordenadores de uma Instituição de Ensino Superior.

Andrade (2005) investigou competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior. Este autor propõe um modelo, com 25 competências: auto-confiança; análise e julgamento; adaptabilidade; integridade; motivação; persistência; conhecimento sistêmico; habilidade de negociação;

habilidade de suportar pressões; relacionamento interpessoal; iniciativa; comunicação escrita; liderança; conhecimentos jurídicos educacionais; criatividade e inovação; poder de persuasão; comunicação e apresentação oral; conhecimentos pedagógicos; controle administrativo; planejamento estratégico; delegação; saber trabalhar em equipe; vivência no exterior; flexibilidade.

Os estudos que têm como objeto de estudo o professor-gerente se baseiam no pressuposto de que as habilidades técnicas, adquiridas nas áreas de atuação como professor, por si só, não capacitam este dirigente para enfrentar os desafios à frente de uma instituição de ensino superior.

De acordo com Moscovici (1997), o desenvolvimento de competências gerenciais é uma questão de atitude adquirida, de interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades, que o próprio gerente identifica dentro do contexto organizacional. No cenário da gerência, o desenvolvimento interpessoal é peça-chave, sendo que este resulta na aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que compõem estilos gerenciais, ou seja, de competências de forma planejada e sistemática. A competência interpessoal é componente fundamental do comportamento gerencial eficaz e representa a habilidade de lidar, eficazmente, com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às suas necessidades e às exigências da situação.

Dois aspectos desta competência são importantes: a percepção e a habilidade. O primeiro refere-se a uma visão acurada da situação interpessoal, enquanto o segundo engloba várias habilidades, entre as quais se encontra a flexibilidade perceptiva e comportamental. Qualquer gerente deve desenvolver, também, a capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais, com resultados duplamente compensadores: da resolução dos problemas e da auto-realização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades de estima (MOSCOVICI, 1997, p. 37).

O esforço em entender o conceito de competência gerencial deve ser norteado por uma visão ampla da função gerencial, que deve incorporar mais do que as capacidades relativas ao domínio de conhecimentos administrativos, os quais não indicam absoluta certeza da competência. No entanto, não se pode deixar de explorar seus aspectos técnicos e teóricos, os quais serão apresentados no próximo item.

2.2 A gerência na ótica da teoria geral da administração

A competência gerencial depende, em parte, do conhecimento de técnicas administrativas, ou conhecimentos da teoria da administração. Tais conhecimentos não devem ser apontados como únicos pressupostos da competência gerencial. No entanto, julgou-se importante verificar quais são os aspectos teóricos, que podem ser considerados primordiais no estudo da gerência.

Segundo Teodósio (1997), cada escola do pensamento administrativo ofereceu diferentes conotações à figura do gerente, por exemplo: gestor de mão-de-obra, formulador de estratégias [...] líder, motivador. O autor comenta que a figura deste profissional, portanto, apresenta-se de acordo com a concepção de homem que se tem em cada período da evolução da Teoria da Administração, passando de capataz responsável por levar uma mão-de-obra indolente ao trabalho, até os dias atuais em que se preconiza o líder flexível, capaz de estimular e valorizar o trabalho em equipe.

Henri Fayol (1841-1925) contribuiu, significativamente, para teoria clássica da administração, ocupando-se com os níveis administrativos superiores, ao propor as chamadas funções da administração e os quatorze princípios que a empresa deve seguir. Na prática, os princípios orientam os gerentes quanto ao que eles devem fazer, para garantir a eficiência da empresa. Segundo Ésther e Melo (2006, p. 3) “o gestor de Fayol é aquele que ocupa um cargo formal na burocracia de Weber, ou seja, é aquele indivíduo que detém autoridade formal, o poder legítimo”.

Segundo Lodi (2003), como engenheiro, Fayol, acostumou-se a trabalhar baseado em princípios e técnicas. Ele levou este hábito de trabalho para seu cargo de gerente e, depois, para o de diretor, formulando um conjunto de princípios de administração geral, os quais considerava úteis para toda situação administrativa, qualquer que fosse o tipo ou ramo da empresa.

Conforme Lodi (2003), após distinguir as funções empresariais (técnica, comercial, financeira e contábil), Fayol procurou medir a importância relativa dessas capacidades em cada nível da empresa. Sua proposição principal é muito útil ainda hoje: a capacidade técnica domina a base da escala hierárquica, e a capacidade administrativa, o topo. Portanto, a capacidade técnica é a principal para os chefes inferiores da grande empresa e a capacidade administrativa é a

principal capacidade dos grandes chefes. Uma grande parte do livro de Fayol consta de preceitos para os gerentes superiores. O “fayolismo” assumiu o aspecto de uma escola de chefes.

Segundo Escrivão (1995), para os teóricos desta abordagem, as funções dos gerentes são representadas por um grupo de atividades, cujo desempenho forma um processo seqüencial na concepção e simultâneo na operação, o qual repete-se continuamente.

Quanto à contribuição de Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) para o desenvolvimento gerencial, Lodi (2003) comenta a importância da obra do autor, intitulada “A Nova Sociedade” (1950), um ensaio sobre relações industriais, retratando o surgimento da sociedade industrial moderna e o papel da média administração nas organizações. A formação de uma atitude administrativa nos níveis de supervisão da empresa e a necessidade de liberalizar a educação dos gerentes são temas recorrentes deste livro.

Drucker considera que o desempenho gerencial não é, automaticamente, dirigido para o objetivo comum, a menos que se tenha plena consciência dele. Para isso, a empresa deve estabelecer um conjunto de objetivos claramente definidos, específicos, concretos e mensuráveis, originados nos objetivos centrais do negócio e dando ênfase ao resultado (LODI, 2003).

Para o autor, as funções do executivo abrangem três responsabilidades principais, que estão envolvidas com a organização informal do ponto de vista do sistema de comunicação, a formação e manutenção dos recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas e finalmente, o dever de formular e definir propósitos, objetivos e fins da organização (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Lodi (2003) os trabalhos de Barnard também são referência, quanto à contribuição ao trabalho do executivo. Segundo Lodi (2003), a organização é vista por Barnard como um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. Portanto, a cooperação é essencial para a sobrevivência da organização.

Tendo trabalhado como executivo, esse autor propõe algumas funções para o ocupante do cargo: manutenção das comunicações na organização; asseguramento de serviços essenciais dos indivíduos; formulação de propósitos e objetivos. Em conjunto, Barnard as considera como o processo executivo, desempenhado na organização (LODI, 2003).

Mais adiante, os trabalhos de Mintzberg também se destacam como referência à função gerencial. A partir de seu trabalho e observações propõe um modelo, que descreve a função do executivo (Quadro 6).

Papéis Interpessoais	
Representativo	O executivo desempenha alguns deveres de caráter cerimonial
Líder	O executivo é responsável pelo trabalho das pessoas de sua unidade
Contato	O executivo faz contatos fora de sua cadeia vertical de comando
Papéis Informacionais	
Monitor	O executivo, constantemente, examina seu ambiente à procura de informações, interroga seus contatos de ligação e seus subordinados
Disseminador	O executivo passa algumas de suas informações privilegiadas diretamente, a seus subordinados, os quais não teriam de outra maneira acesso a elas
Porta-voz	O executivo envia algumas de suas informações a pessoas fora de sua unidade
Papéis Decisionais	
Empreendedor	O executivo procura melhorar sua unidade, busca adaptá-la às condições de mudança no ambiente
Solucionador de distúrbios	O executivo responde, involuntariamente, a pressões. Aqui, a mudança está além de seu controle
Alocador de recursos	O executivo decide quem obterá o que em sua unidade. Talvez, o recurso mais importante seja o seu tempo
Negociador	O executivo gasta considerável parcela de seu tempo em negociações

Fonte: Elaborado com base em Maximiano (2000).

Quadro 6 - Os papéis do executivo.

Segundo Mintzberg (1986), uma das habilidades necessárias aos gerentes é a liderança, principalmente para tarefas que envolvam equipes. A liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem, entusiasticamente, em

direção aos objetivos. O fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos.

Na década de 70, Robert Katz aponta a existência de diferenças entre as qualidades requeridas para os gerentes, nos diversos níveis hierárquicos organizacionais. O autor identificou três habilidades (técnicas, humanas e conceituais) necessárias a todos os administradores, que possuem importância relativa, conforme o escalão em que se encontra o gerente. Katz define habilidade como uma capacidade, que pode ser desenvolvida, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial, ou seja, a capacidade de transformar conhecimento em ação (ÉSTHER e MELO, 2006).

Davis e Newstroma (1992) relatam que, na perspectiva de Katz, as competências são compreendidas, tomando-se como base a análise de competências técnicas, humanas e conceituais, conforme apresentado a seguir:

- Técnicas - referem-se ao conhecimento da pessoa e à habilidade em qualquer tipo de processo ou técnica. Em nível operacional, esta habilidade constitui um aspecto diferenciador no desempenho de uma função, mas, provavelmente o Pró-Reitor no nível institucional dependerá de outras habilidades.
- Humanas - capacidade para trabalhar, eficazmente, como membro de grupo e para a construção de cooperação forte dentro da condução do time de trabalho, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança.
- Conceituais - capacidade de ver o empreendimento como um todo. Isto inclui reconhecer como as várias funções da organização dependem umas das outras e como a mudança, em uma das partes, afeta todas as outras. É a habilidade de traduzir o conhecimento em ação, permite agir de acordo com os objetivos globais da organização e não em função de metas e necessidades imediatas do próprio grupo. Não se encontra limitada às diferentes unidades da organização, mas abrange a interação da organização com a indústria, comunidade e forças econômicas.

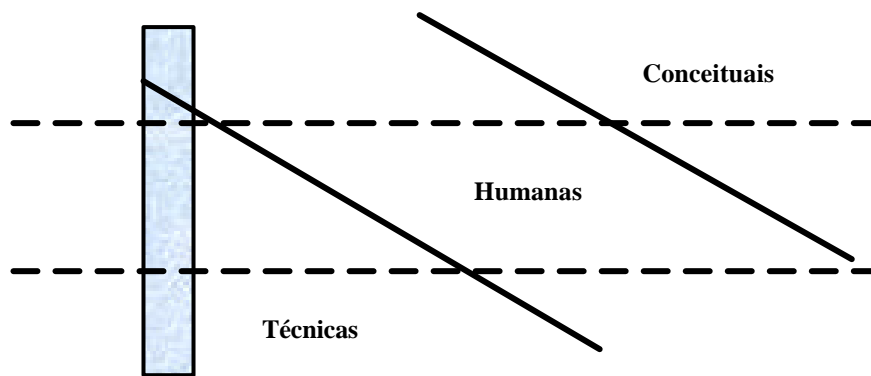


Figura 3 - Três dimensões das aptidões gerenciais

Fonte: Maximiano (2000)

De acordo com Maximiano (2000, p. 76), o desempenho de qualquer papel gerencial, seja da alta administração, na gerência intermediária ou em um grupo autogerido de trabalho, depende da posse e aprimoramento de “habilidades que se apresentam como competências para o desempenho de tarefas”. E segundo Bulgacov (1999), as habilidades dos envolvidos e, principalmente, do encarregado do processo precisam também ser avaliadas, em relação às necessidades de realizações representadas pelos objetivos estabelecidos.

Como afirmam Ésther e Melo (2006), na literatura disponível é notória a ênfase nos aspectos técnicos e racionais do trabalho gerencial, existindo uma grande diversidade de opiniões tanto sobre os desafios, que se impõem aos gerentes, quanto sobre as características e habilidades que eles precisam ter no desempenho de funções. De certa forma, isto atribui importância ao presente trabalho, pois, pretendeu-se discutir quais seriam estas características necessárias aos gestores de instituições de ensino superior federais.

Considerando que, no presente trabalho, o objeto de estudo é a função de Pró-Reitor em uma instituição de ensino superior, julgou-se necessário abordar os aspectos dessa gestão, o que foi realizado no próximo item.

2.3 Aspectos da gestão das instituições de ensino superior

A administração de uma instituição de ensino superior pública é singular, distante até mesmo da gestão de instituições privadas e, ainda mais, das empresas. Sua estrutura reflete as principais funções de cada nível, sendo que o Pró-Reitor,

objeto de análise deste estudo, encontra-se no nível de gestão estratégica. Este dirigente pode ser localizado no grupo ou nível de gestão dos processos organizacionais, ligado diretamente aos objetivos e à missão da universidade, assim como ao atendimento das expectativas e necessidades dos clientes (ALMEIDA, 2000).

A prática gerencial nas organizações está vinculada à cultura da mesma, ou seja, aos seus valores, princípios e tradições. Na gestão universitária, em qualquer nível, mostram-se influentes aspectos, como a combinação da função de docente à gerencial, prática burocrática e patrimonialista, além do cunho político desta gerência.

Almeida (2000) afirma que, embora os gerentes das universidades sejam também professores, na maioria, não praticam o que ensinam nos cursos de graduação e pós-graduação. A situação se agrava, quando estes não são de áreas em que se ensina a teoria administrativa.

Conforme Meyer (2000), muitos dirigentes das instituições públicas, ao ocuparem essa nova função, aprendem através de ensaios e erros a atuar como administradores. Alguns tornam-se reféns de seus eleitores, comprometendo o desempenho administrativo das instituições de ensino superior. Observa-se, ainda, certa apatia dos administradores universitários quanto aos desafios do ambiente externo, o que pode ser observado no comportamento conformista em relação ao *status quo* da instituição.

Quanto aos aspectos culturais, o mesmo autor afirma que o culto do político, o culto do talento, entre outros valores, exercem certa influência na gestão deste tipo de instituição.

O primeiro valor é a predominância de uma cultura caracterizada por uma administração amadora e burocrática, praticando-se o “culto do político”, sendo que as habilidades exigidas para os administradores privilegiam a negociação, a barganha e os arranjos políticos. O “culto do talento” leva ao entendimento de que a administração é atividade apenas para certas pessoas, que apresentam características natas e “dotes especiais para liderar pessoas, tomar decisões e implementar ações” (MEYER, 2000, p. 147).

Meyer (2000, p. 149) critica estes pressupostos e afirma que refletem a realidade nas universidades. O autor acredita que, “mais importante do que traços ou características pessoais do administrador é seu comportamento”, que deve ser

guiado por técnicas e abordagens administrativas. Essas técnicas o auxiliam a selecionar pessoas qualificadas, demonstrar sensibilidade para identificar problemas e buscar soluções. Esse autor ressalta a importância de a universidade valorizar “uma administração mais racional e que privilegie critérios de eficiência e de eficácia, leveza estrutural, produtividade, competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições”.

Hill (1993), citado por Marra (2003), defende que, antes de ser gerente, o profissional normalmente é um colaborador individual, que tinha como responsabilidade a realização de tarefas técnicas específicas, o que dependia acima de tudo de sua competência, experiência e energia. Ao contrário, ao ocupar a posição gerencial, passa a ser responsável pela organização como um todo ou por partes. Quando passam de professores para gestores, eles não são mais responsáveis apenas por seus alunos e pesquisas, sendo que o ser gerente envolve também a coordenação de seus pares, a regulação de conflitos, a supervisão, em detrimento da realização direta de trabalhos técnicos.

Quanto ao aspecto burocrático da administração universitária Baldrige *et al.* (1983) afirmam que as organizações acadêmicas são mais fluidas e, portanto, o caráter de seu sistema organizacional não é, satisfatoriamente, explicado pelo termo burocracia. A burocracia implica distintas linhas de autoridade e estrito comando hierárquico, e às organizações acadêmicas faltam linhas de autoridade, além de terem empregados profissionais que demandam autonomia no seu trabalho. A burocracia sugere ainda uma organização coesa, com objetivos claros, ao passo que as organizações acadêmicas são caracteristicamente fragmentadas, com objetivos ambíguos e contestados.

Ao contrário, Mintzberg (1995) caracteriza a universidade como uma burocracia profissional descentralizada, o que é inerente a organizações que possuem estruturas baseadas na padronização de habilidades e apresentam o núcleo operacional como componente-chave. Esta organização está voltada para mecanismos de coordenação que permitem, ao mesmo tempo, a padronização e a descentralização, isto é, a padronização de habilidades.

A coordenação da burocracia profissional apóia-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados, para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas altamente treinados e doutrinados para o núcleo operacional e, então, fornece-lhes considerável controle sobre seu trabalho.

A configuração das universidades permite caracterizá-las como burocracias profissionais, sendo suas principais características: o professor é formado antes de ser admitido na organização; o professor tem o controle sobre seu próprio trabalho, atuando independentemente de seus colegas, porque ele sabe exatamente o que deve fazer e procede de acordo com o esperado; os processos de trabalho são padronizados, mediante planos de ensino aprovados por colegiados, planos de aula previamente definidos e projetos de pesquisa de acordo com normas institucionais.

Neste e outros trabalhos sobre o tema (Andrade, 2005; Heerdt, 2002; Silva, 2002), os autores referem-se ao professor que, na universidade, faz parte desse núcleo operacional, como professor-gerente. Mintzberg (1995) afirma que o gerente na universidade é escolhido e não passa por treinamento formal, é supervisionado pelo reitor e cobrado por seus pares.

Portanto, a burocracia profissional não pode apoiar-se, excessivamente, na formalização do trabalho profissional, ou em sistemas para planejá-los ou controlá-los, pois, diferentes formas do treinamento e da doutrinação anterior são difíceis de aplicar. O enfoque é dado ao núcleo operacional, sendo que a tecnoestrutura e a linha intermediária dos gerentes não são altamente elaboradas.

Devido a estas características, duas hierarquias paralelas são mantidas nesse tipo de estrutura, totalmente independentes uma da outra. Neste caso, o administrador exerce papéis ligados à resolução de perturbações na estrutura e à manutenção da ligação entre os profissionais de dentro e as partes interessadas de fora.

A presença de um corporativismo reforçado por uma estrutura departamental, que fortalece este tipo de cultura e comportamento de grupos ou áreas, dificulta esforços de integração acadêmica. O sindicalismo está também, presente e dissemina-se em todo o sistema público de ensino superior “atuando como guardião da escola pública, gratuita e de qualidade, bem como da isonomia salarial no sistema onde atua, além de movimentos grevistas e de outras atividades de interesse de classes que representam” (MEYER, 2000, p. 150).

Considerando os aspectos peculiares às universidades, segundo Meyer (2000), os administradores das IES públicas deveriam buscar habilidades para melhorar sua maneira de gerir, considerando os aspectos a seguir.

- Uma visão do futuro - ter sentido claro de direção e do futuro, que se pretende construir, adotando uma visão sistêmica e procurando atingir uma posição estratégica diferenciada.

- Uma disposição para a mudança - tendo em mente que o cenário atual é de mudanças, torna-se imperativo uma antecipação à mudança, com vistas a adequar a instituição à nova realidade. As mudanças podem ocorrer em nível estrutural, de processos, na cultura da instituição e no comportamento.

- Domínio e uso da tecnologia - é outro fator, que merece a atenção de dirigentes das instituições de ensino. É fundamental que o dirigente conheça as novas tecnologias disponíveis.

- Visão estratégica - possibilita ao dirigente, construir o futuro baseado nas oportunidades reais, que o ambiente externo oferece.

- Processo decisório - o processo de tomada de decisões nas instituições é considerado um dos problemas centrais, devido sua complexidade. Existe a necessidade de reduzir níveis decisórios e o número de pessoas envolvidas. Há, ainda, a possibilidade de se desenvolver a capacidade de selecionar informações, criando bases mais racionais de decisão a fim de agilizar e facilitar os processos e ações.

- Empowerment - uma das principais habilidades, a serem praticadas pelos administradores universitários, é a capacidade de delegar decisão e ação. Para isto, o tomador de decisão deve possuir condições e recursos necessários para identificar o problema, examinar alternativas, decidir e agir. Esta é umas das principais armas contra a centralização, presente na administração das instituições universitárias.

- Empreendedorismo - é uma característica, que os atuais dirigentes parecem não possuir. Visando um futuro promissor, para enfrentar um cenário competitivo, os dirigentes terão que ousar e para isso correr riscos decorrentes de suas ações.

- Gerenciar informações - esta capacidade objetiva saber utilizar informações, que podem ser relevantes tanto no ambiente externo como interno. As estratégias a serem criadas poderão basear-se nessas informações, permitindo destaque no contexto em que atua.

- Participação - é fundamental à participação das pessoas diretamente envolvidas no processo e cabe ao dirigente possuir a capacidade de selecionar pessoas para a discussão de problemas, uma possível análise e a solução dos

mesmos. Assim, o comprometimento será maior, possibilitando a viabilização das mudanças exigidas.

Na próxima seção são descritos os aspectos metodológicos que nortearam este trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos relacionados ao desenvolvimento da dissertação.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa tem uma abordagem, predominantemente, qualitativa. A escolha por esta abordagem para a pesquisa se justifica devido ao seu caráter exploratório e devido aos objetivos do trabalho. Segundo Godoy (1995, p. 58):

A pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Parte das questões ou focos de interesse amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada.

Nesta abordagem a pesquisadora teve a oportunidade de ficar frente a frente com os sujeitos sociais, assim como freqüentar o ambiente onde o fenômeno ocorre, entre outras vantagens. Numa tal circunstância os fenômenos são mais bem compreendidos pelo pesquisador, pelo fato deste ir a campo e buscar a percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista marcantes para a pesquisa, conforme Godoy (1995).

Seguindo a taxonomia proposta por Vergara (2005), é possível classificar esta pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. É exploratória pelo fato de existir pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre competências gerenciais, necessárias àqueles que desempenham funções gerenciais em instituições de ensino superior. A pesquisa exploratória foi utilizada na fase inicial do trabalho, possibilitando a obtenção de informações, que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer relações entre variáveis como no presente caso, em que procurou-se descrever as percepções dos sujeitos sociais de

pesquisa sobre as competências necessárias aos Pró-Reitores da UFV. Trivinos (1987) considera que a natureza descritiva é característica da pesquisa qualitativa.

No que se refere aos meios de investigação, esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a elaboração do referencial teórico, sendo definida como um “estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p. 48). Por meio deste tipo de pesquisa, é possível conhecer as contribuições científicas do passado sobre determinado fenômeno. No caso em estudo, foi realizado um levantamento, principalmente, dos estudos que buscaram identificar competências gerenciais necessárias aos professores, que passam a exercer, temporariamente, funções gerenciais em instituições de ensino superior.

De acordo com Godoy (1995, p. 21), a pesquisa bibliográfica representa “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e ou interpretações complementares”. Esta investigação, conforme Vergara (2005, p. 48) “é realizada em documentos conservados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas”. A partir da busca de documentos, foram obtidas informações sobre a função de Pró-Reitor, as quais foram utilizadas para realizar a descrição deste cargo.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas com os sujeitos sociais da pesquisa. Este é um tipo de investigação empírica, realizada no local, que dispõe de elementos para explicar determinado fenômeno estudado (VERGARA, 2005).

Nesta pesquisa, abordou-se um fenômeno particular, sendo estudado o caso da Universidade Federal de Viçosa (UFV), considerado o contexto das competências gerenciais de Pró-Reitores. Segundo Vergara (2005, p. 49), no estudo de caso existe a definição de “uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa” como objeto de estudo. Yin (2001, p. 28) afirma que “um estudo de caso é uma investigação empírica, que indaga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando seus limites não estão claramente definidos”.

Segundo McClintock (1983), citado por Bressan (2000), em um estudo de caso, os objetivos consistem em capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante, permitir um exame detalhado do processo organizacional, além de esclarecer aqueles fatores particulares ao caso, que podem levar a um maior entendimento da causalidade. De fato, a partir dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar aspectos específicos do papel gerencial em uma universidade.

A escolha deste caso para a investigação, justifica-se pelo fato da UFV ser acessível à pesquisadora, que buscou uma aproximação do ambiente, onde ocorriam os fenômenos. Cabe ressaltar que, como um estudo exploratório, a profundidade das investigações pode determinar a possibilidade de se fazer inferências ou descobrir outras questões, variáveis ou elementos a respeito do assunto em estudo, que podem ser explorados em outras pesquisas. Além disso, na escolha do caso, foi considerado o fato de a Instituição ser reconhecida por sua excelência em diversas áreas de atuação, além de possuir estrutura organizacional bem definida, o que facilitou a escolha dos sujeitos sociais da pesquisa.

3.2 A Universidade Federal de Viçosa

A seguir, são apresentadas informações sobre a UFV, concernentes à sua localização geográfica, criação e estrutura organizacional.

3.2.1 Histórico

A Universidade Federal de Viçosa originou-se da Escola Superior de Agricultura e Veterinária - ESAV, criada pelo Decreto 6.053, de 30 de março de 1922, do então Presidente do Estado de Minas Gerais, Arthur da Silva Bernardes.

A ESAV foi inaugurada em 28 de agosto de 1926, por seu idealizador Arthur Bernardes, que na época ocupava o cargo máximo de Presidente da República. Em 1927, foram iniciadas as atividades didáticas, sendo introduzidos os Cursos Fundamental e Médio e, no ano seguinte, o Curso Superior de Agricultura. Em 1932, foi introduzido o Curso Superior de Veterinária. No período de sua criação, o prof. Peter Henry Rolfs foi convidado por Arthur Bernardes, para organizar e dirigir a ESAV. Também, a convite, veio o

engenheiro João Carlos Bello Lisboa para administrar os trabalhos de construção do estabelecimento.

Em 1948, visando ao desenvolvimento da ESAV, o Governo do Estado transformou-a em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais – UREMG. Esta era composta pela Escola Superior de Agricultura, Escola Superior de Veterinária, Escola Superior de Ciências Domésticas, Escola de Especialização (Pós-Graduação), Serviço de Experimentação e Pesquisa e Serviço de Extensão.

Graças à sua sólida base e a seu bem estruturado desenvolvimento, a Universidade adquiriu renome em todo o País, o que motivou o Governo Federal a federalizá-la, em 15 de julho de 1969, com o nome de Universidade Federal de Viçosa.

Desde seus primórdios, a UFV tem se preocupado em promover a integração vertical do ensino. Neste sentido, trabalha de maneira efetiva, sendo que, atualmente, além dos cursos de graduação e pós-graduação, mantém o Colégio Universitário (Ensino Médio Geral), a Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (Ensino Médio Técnico e Médio Geral), o Laboratório de Desenvolvimento Humano (4 a 6 anos) e, ainda, a Creche, que atende crianças de 3 meses a 6 anos.

Por tradição, a área de Ciências Agrárias é a mais desenvolvida na UFV, sendo conhecida e respeitada no Brasil e no Exterior. Apesar desta ênfase na agropecuária, a Instituição vem assumindo caráter eclético, expandindo-se em outras áreas do conhecimento, tais como Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências Humanas, Letras e Artes. Trata-se de uma postura coerente com o conceito da moderna universidade, tendo em vista que a interação das diversas áreas otimiza os resultados.

A UFV tem contado com o trabalho de professores e pesquisadores estrangeiros de renome na comunidade científica, que colaboram com o seu corpo docente, ao mesmo tempo em que executa um programa de treinamento, que mantém diversos profissionais se especializando no Exterior e no País. Neste contexto particular, a UFV é uma das instituições brasileiras com índices mais elevados de pessoal docente com qualificação em nível de pós-graduação.

3.2.2 Estrutura organizacional

A UFV possui 36 cursos de graduação, 27 cursos de mestrado e 18 de doutorado. Possui 779 docentes e 2615 servidores técnico-administrativos. A Tabela 1 apresenta a titulação do corpo docente.

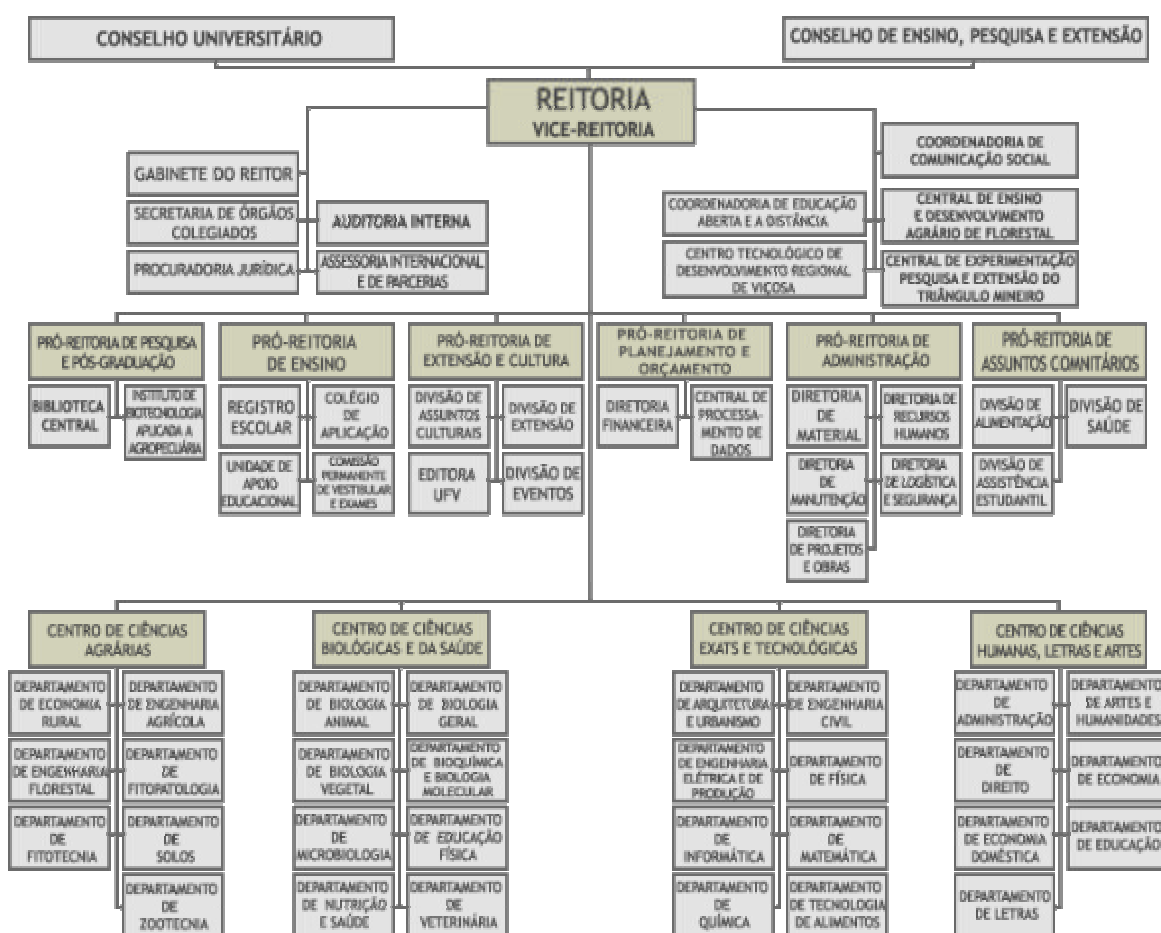
Tabela 1 - Titulação dos docentes da UFV

Centros	Grad	Esp.	Mestr.	Dout .	P.Dr*	Total
Ciências Agrárias			9	205	35	214
Ciências Biológicas e da Saúde	2	2	24	152	9	180
Ciências Exatas e Tecnológicas	19	5	48	129	15	201
Ciências Humanas, Letras e Artes	33	9	85	57	2	184
UFV - TOTAL	54	16	166	543	61	779

*Doutores com estágio de pós-doutoramento já incluídos em Dout.

Fonte: Universidade Federal de Viçosa (2005).

A estrutura organizacional é apresentada na Figura 4:



Fonte: Universidade Federal de Viçosa (2006).

Figura 4 - Organograma da Universidade Federal de Viçosa.

A divisão dos diversos órgãos da Instituição é detalhada a seguir:

- Órgãos de Administração Superior

- Conselho Universitário - órgão superior de administração, com funções consultivas e deliberativas.
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - órgão superior de coordenação e supervisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, tendo, dentre outras, a função de aprovar a criação ou extinção de cursos.
- Reitoria - órgão de administração geral, que dirige a execução de todas as atividades universitárias, competindo-lhe estabelecer as médias regulamentares cabíveis.
- Pró-Reitoria de Ensino- tem por finalidade a coordenação das atividades de ensino de graduação de do ensino médio da Universidade.
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - tem por finalidade a coordenação das atividades de pesquisa e pós-graduação.
- Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - tem por finalidade a coordenação das atividades de extensão e cultura.
- Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários - tem por finalidade a coordenação das atividades relacionadas à promoção do bem estar social de todos os membros da comunidade universitária.
- Pró-Reitoria de Administração - tem por finalidade a coordenação geral das atividades relacionadas com o patrimônio, material, obras, produção, manutenção, segurança, transporte, recursos humanos e serviços gerais.
- Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento - tem por finalidade as atividades relacionadas aos processos de planejamento e orçamento da Universidade.

- Órgãos Suplementares

- Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal
- Colégio Universitário
- Central de Experimentação, Pesquisa e Extensão do Triângulo Mineiro

- Registro Escolar
 - Divisão Gráfica Universitária
 - Central de Processamento de Dados
- Colegiados de Cursos
- Comissão Coordenadora
 - Câmara de Ensino
- Representação Estudantil
- Diretório Central dos Estudantes

3.3 Seleção dos sujeitos sociais de pesquisa

O universo da pesquisa de campo foi composto por indivíduos, que ocuparam a função de Pró-Reitor na Universidade Federal de Viçosa (UFV), bem como por funcionários dos vinte órgãos subordinados às seis Pró-Reitorias da UFV, principalmente seus gestores.

A escolha dos sujeitos sociais foi determinada, no que se refere aos que tiveram alguma experiência como Pró-Reitor da Instituição, pelo valor da experiência gerencial desses indivíduos nesta função.

A escolha dos subordinados aos Pró-Reitores, baseou-se na recomendação de Silveira *et al.* (2006) que, na tentativa de mapear competências gerenciais, esbarrou numa visão superestimada das competências necessárias, que os próprios gerentes apresentaram para a função que ocupavam. Assim, procurou-se evitar que possíveis constrangimentos, por parte daqueles que já ocuparam a função de Pró-Reitor, interferissem nos resultados do presente trabalho. Além disso, a escolha destes indivíduos justificou-se pelo fato de todos terem vivenciado as diversas ocupações da função de Pró-Reitor ao longo do período que trabalharam na Instituição.

Portanto, utilizou-se a amostragem não probabilística por conveniência, que se caracteriza pelo fato de, a seleção dos elementos da população depender, em parte, do julgamento do pesquisador, que seleciona membros mais acessíveis, tendo em vista a escassez de tempo, de recursos financeiros, de materiais e pessoas.

Conforme Selltiz (1971, p. 605) “uma dessas circunstâncias decorre do fato de não realizarmos, necessariamente, estudos de amostras apenas com o objetivo de poder generalizar para as populações de onde provêm as amostras. Fazemos uma amostragem, não para estimar determinado valor da população, mas para obter certa idéia da variedade de elementos existentes nessa população”.

Considerando estes requisitos na seleção dos sujeitos sociais, foram determinados 36 sujeitos sociais da pesquisa. No entanto, devido à indisponibilidade de alguns sujeitos sociais em participarem da pesquisa, foram realizadas 31 entrevistas. Dentre os entrevistados encontram-se 11 indivíduos, que possuem experiência como Pró-Reitores na Instituição estudada e 20 que representam pessoas subordinadas aos Pró-Reitores.

Neste ponto, é importante destacar que os entrevistados foram agrupados em:

- Grupo A - composto por indivíduos que ocuparam, ou ocupam, a função de Pró-Reitor na UFV.

- Grupo B - composto por funcionários da UFV, em sua maioria gestores de diversos órgãos, localizados em níveis hierárquicos inferiores às Pró-Reitorias.

3.4 Coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de pesquisa de campo, tendo sido realizadas entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos sociais da pesquisa, no período de agosto a outubro de 2006.

Conforme Trivinos (1987), a entrevista valoriza a presença do pesquisador, fazendo com que o entrevistado se sinta à vontade e seja espontâneo, enriquecendo todo o processo de investigação. Além disso, levando em consideração que buscou-se estudar fenômenos do comportamento dos indivíduos, os quais são desconhecidos e representaram as variáveis independentes localizadas, este instrumento de coleta contribuiu para o estudo das competências necessárias ao Pró-Reitor.

De acordo com Cervo e Bervian (1983, p.158), a entrevista pode ser utilizada “quando não há fontes mais seguras para as informações desejadas, ou quando se deseja completar dados extraídos de outras fontes”. A entrevista é a fonte, que permite ao entrevistador ficar face a face com os sujeitos sociais, o que

a torna segura, além de facilitar a interação do pesquisador com o pesquisado. Considerando que a pesquisa buscou obter percepções dos sujeitos sociais sobre as competências necessárias aos Pró-Reitores da UFV, a entrevista enriqueceu o processo de investigação, na medida em que possibilitou a obtenção de novas variáveis de estudo sobre o tema.

Foi realizada também a pesquisa documental, analisando-se o Regimento e o Estatuto da UFV, assim como documentos sobre as determinações dadas às Pró-Reitorias, principalmente em forma de Portarias internas. A busca por documentos resultou na obtenção de informações importantes, com relação ao que a Instituição propõe como atribuições para os Pró-Reitores.

Conforme Yin (2001), o uso de documentos pode ser importante, pois, valoriza as evidências oriundas de outras fontes. Os documentos são úteis para verificação da grafia correta dos cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista. Além disso, podem fornecer outros detalhes específicos importantes para corroborar as informações obtidas de outras fontes.

Assim, foram utilizadas fontes primárias (entrevistas) e secundárias (documentos) para a coleta dos dados, em etapas distintas. Na primeira etapa, foram analisados os documentos, que serviram para complementar a elaboração da descrição do cargo de Pró-Reitor. Na segunda etapa, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos sociais da pesquisa.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

O roteiro da entrevista foi elaborado com base no referencial teórico. Nas entrevistas, foram abordados aspectos práticos da função, a saber: o dia-a-dia de um Pró-Reitor na UFV, os comportamentos desejáveis perante as diversas situações-problema, as relações a serem estabelecidas, bem como outros aspectos que podem ser visualizados nos roteiros, que se encontram nos apêndices do presente trabalho.

3.5 Análise dos dados

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica “Análise de Conteúdo”, o que permitiu que o volume substancial de informações, geradas pela pesquisa, fosse organizado de forma compreensível.

A Análise de Conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Na concepção de Bardin (1977, p. 42) a Análise de Conteúdo:

[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Portanto, a Análise de Conteúdo é uma técnica de análise de dados, que pode ser operacionalizada a partir da procura de elementos comuns nas entrevistas, como também a partir da consideração de todos os elementos relevantes e relacionados com o problema de pesquisa. De acordo com Vergara (2005), esta análise é utilizada em pesquisas exploratórias, sendo que os procedimentos qualitativos e quantitativos podem ser utilizados de forma complementar. O procedimento qualitativo focaliza as peculiaridades e as relações entre os elementos, enfatizando aquilo que é relevante e, portanto, difere do procedimento quantitativo que representa aquilo que aparece, frequentemente, no texto.

Segundo Richardson (1989), a análise de conteúdo se constitui em um conjunto de técnicas, a fim de entender melhor as verbalizações e apontar os momentos importantes para a pesquisa, apresentando as seguintes características metodológicas:

1. Objetividade - consiste em demonstrar, explicitamente, as regras e os procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo;
2. Sistematização - consiste em incluir ou excluir do conteúdo as categorias de um texto, de acordo com o que foi regulamentado de forma consistente;
3. Inferência - é fase intermediária entre a objetividade e a sistematização, resumindo-se nas seguintes questões: “quem diz o que, a quem, como e com que efeito?”.

O conteúdo pesquisado foi organizado através de categorização, formando blocos organizados e de fácil interpretação. Para Bardin (1977, p. 37), “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos”.

Seguindo as etapas determinadas por Bardin (1977), esta pesquisa compreendeu pré-análise (transcrição das entrevistas), exploração do material (leituras das transcrições e seleção das categorias de análise), tratamento e interpretação dos resultados (redação e discussão dos resultados encontrados).

1ª Fase: Transcrição das entrevistas

As transcrições foram realizadas pela pesquisadora na íntegra geralmente, após a realização das entrevistas. Na transcrição, a cada entrevista foi atribuído um código e os entrevistados passaram a ser identificados por meio desse código.

Cabe ressaltar que a codificação foi realizada, aleatoriamente, sendo que as entrevistas com os funcionários da UFV, que ocuparam a função de Pró-Reitor na Instituição, têm os códigos de E1 a E11 (Grupo A), enquanto as entrevistas com os funcionários subordinados aos Pró-Reitores foram codificadas como E12 a E31 (Grupo B).

2ª Fase: Leitura das transcrições e seleção das unidades a serem analisadas

Após a realização das transcrições e codificações, procedeu-se à leitura cuidadosa de todas as entrevistas, objetivando extrair uma ampla visão do assunto abordado. Então, de acordo com os objetivos da pesquisa, foram selecionados os trechos das entrevistas, que deveriam compor as unidades de análise. Após a seleção dos trechos de interesse para a pesquisa, estes foram agrupados novamente em categorias. O Quadro 7 apresenta as categorias e suas respectivas subcategorias que surgiram e foram analisadas.

Categorias	Subcategorias
1. A função de Pró-Reitor na UFV	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação - Definição - Controle - Falta de indicadores - Redes de contato (MEC, Viçosa, Fórum de Pró-Reitores) - Objetivos a ser alcançados pelo Pró-Reitor na UFV (missão) - Autonomia como Pró-Reitor - Dificuldades como Pró-Reitor (estruturais/formação)
2. Aprendizagem gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado na função - Experiência anterior - Treinamento e desenvolvimento - Vida acadêmica
3. Competências gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Administração do tempo - Capacidade política - Comprometimento - Comunicação - Conhecimento da estrutura organizacional - Criatividade - Espírito institucional - Experiência profissional - Humildade - Iniciativa - Liderança - Planejamento - Pró-atividade - Relacionamento interpessoal - Saber administrar os recursos financeiros - Tomada de decisão - Trabalho em equipe - Visão sistêmica - Conhecimento de técnicas gerenciais

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 7 - Categorias e temas.

3ª Fase: Redação e discussão dos resultados encontrados

Nesta fase, foram apresentadas as categorias, estabelecidas, anteriormente, bem como os trechos das entrevistas, sendo os participantes representados por códigos. Tais trechos das falas têm o propósito de comprovar a discussão a respeito das categorias analisadas.

Os trechos dos relatos serão apresentados na seção “Descrição dos Resultados”. Vale ressaltar que as opiniões dos entrevistados serão mostradas de forma geral, sendo que os relatos estão dispostos, aleatoriamente, a fim de preservar a identidade dos entrevistados.

3.6 Limitações da pesquisa

As limitações da pesquisa referem-se à utilização da técnica de Estudo de Caso como tipo de pesquisa, pois, apresenta pouca base para uma generalização científica. Uma resposta dada a este problema é que os estudos de casos, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Neste sentido, o estudo de caso não representa uma amostragem. Além disso, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências (YIN, 2001).

Outra limitação está relacionada ao uso da pesquisa documental, pois, muitos dos documentos não são produzidos com o propósito de fornecer informação para a investigação social e, nem sempre, constituem amostras representativas do fenômeno em estudo (GODOY, 1995).

Por fim, pode-se considerar que existem limitações relacionadas ao tema da pesquisa (competência), que, embora constitua uma linha de pesquisa importante no campo de recursos humanos, é fortemente marcada pela circunstância e contexto, ou seja, são diagnósticos que dificilmente podem ser transferidos para outro ambiente.

3.7 Definição dos termos

Neste item, pretende-se realizar a descrição de termos importantes e que serão mencionados ao longo deste trabalho. Portanto, nesta pesquisa, foram adotadas as definições descritas a seguir.

- Competência - diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.
- Competência gerencial - conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam apto o Pró-Reitor para a gestão universitária, ou seja, torna-o apto a alcançar resultados esperados na execução desta função gerencial, o que está condicionado à sua capacidade de entrega.
- Conhecimento - conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam impacto em seu julgamento ou comportamento.
- Habilidade - refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, saber como fazer algo.
- Atitude - diz respeito à predisposição de uma pessoa em relação aos outros, a objetos ou situações.
- Professor-gerente - indivíduo que é professor em uma instituição de ensino superior e que ocupa, temporariamente, funções gerenciais nessa instituição.
- Gerente - indivíduo que possui responsabilidades, envolvidas com a organização do ponto de vista do sistema de comunicação, com a formação e manutenção dos recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, bem como o dever de formular e definir propósitos, objetivos e fins da organização.
- Dirigente - termo normalmente usado, para designar um gerente de uma universidade pública.
- Conselhos - nas universidades, representam órgãos da administração superior, que têm funções deliberativas e normativas.
- Pró-Reitor - dirigente de nível estratégico nas universidades.
- Aparato-legal - normas, procedimentos e legislações, que as universidades devem seguir.

Na próxima seção, serão descritos os resultados, obtidos por meio da pesquisa documental e da pesquisa de campo.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados os dados obtidos durante pesquisa de campo, realizada no período de agosto a outubro de 2006.

4.1 Caracterização da amostra

A amostra da pesquisa foi constituída de dois grupos. No grupo A estão os 11 entrevistados, que ocuparam a função de Pró-Reitor na Universidade Federal de Viçosa (E1 a E11), enquanto, no grupo B estão 20 entrevistados, os quais são funcionários lotados nos órgãos subordinados às Pró-Reitorias da UFV, principalmente gestores (E12 a E31).

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos sujeitos sociais da pesquisa, quanto à faixa etária. Quanto à faixa etária dos indivíduos do grupo A, observa-se que a maioria (45,45%) encontra-se na faixa de 51 a 55 anos. Quanto aos indivíduos do grupo B, verifica-se uma concentração de indivíduos (40,00%) na faixa de 46 a 50 anos. Seguem, com 20% nas faixas de 35 a 40 anos, 41 a 45 anos respectivamente, e 15% nas faixas de 51 a 55 anos. Portanto, os indivíduos do grupo A, que ocuparam a função de Pró-Reitor na UFV, apresentaram maturidade em seu perfil, o que pode retratar sua experiência profissional.

Tabela 2 - Distribuição dos sujeitos sociais por faixa etária

FAIXA ETÁRIA	Grupo A	Grupo B
	%	
De 35 a 40 anos	0	20,00
De 41 a 45 anos	9,09	20,00
De 46 a 50 anos	27,27	40,00
De 51 a 55 anos	45,45	15,00
De 56 a 60 anos	18,18	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade dos sujeitos sociais, a Tabela 3 mostra que no grupo A, como poderia ser esperado, a maioria (63,64%) possui doutorado em sua área de atuação. No grupo B, também existe uma concentração de indivíduos (40,00%) com doutorado. A predominância de escolaridade elevada entre os respondentes

contribuiu durante a realização das entrevistas, pois percebeu-se que os entrevistados não tiveram dificuldades de compreensão das questões de pesquisa.

Tabela 3 - Distribuição dos sujeitos sociais por escolaridade

ESCOLARIDADE	Grupo A	Grupo B
	%	
2° grau completo	-	10,00
Graduação	-	15,00
Especialização	-	25,00
Mestrado	9,09	10,00
Doutorado	63,64	40,00
Pós-doutorado	27,27	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a formação profissional, a Tabela 4 mostra que, no grupo A, existe uma concentração de indivíduos com formação em Agronomia (63,64%). A formação profissional não foi apresentada pelos entrevistados como fator limitador no exercício da função de Pró-Reitor na Instituição. Na percepção dos entrevistados, a experiência gerencial adquirida na Instituição representa o ponto facilitador para os indivíduos de qualquer área do conhecimento exercer esta função.

Observa-se ainda, na Tabela 4, que no grupo B existe uma concentração de indivíduos formados em Administração (22,22%) e Agronomia (22,22%). Alguns entrevistados deste grupo destacaram que a formação em Administração pode auxiliar no exercício da função de Pró-Reitor.

Tabela 4 - Distribuição dos sujeitos sociais por curso de formação na graduação

CURSO NA GRADUAÇÃO	Grupo A	Grupo B
	%	
Administração	9,09	22,22
Agronomia	63,64	22,22
Ciência da Computação	-	5,56
Economia	-	5,56
Economia Doméstica	-	11,11
Educação Física	-	5,56
Engenharia Mecânica	9,09	5,56
Engenharia Civil	9,09	5,56
Física	-	5,56
Nutrição	-	5,56
Pedagogia	9,09	-
Química	-	5,56

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, no que se refere à formação profissional, a Tabela 5 evidencia uma concentração de indivíduos que se graduaram na UFV, com 90,91% no grupo A e 72,22% no grupo B. Um fato relevante é que este contato com a UFV parece ter influenciado a formação de idéias convergentes sobre o tema, mostrando que incorporaram os valores culturais da Instituição.

Tabela 5 - Distribuição dos sujeitos sociais por instituição de ensino em que se graduaram

INSTITUIÇÃO	Grupo A	Grupo B
	%	
ESACMA	-	5,56
FDB	9,09	-
UFV	90,91	72,22
UFMG	-	16,67
UFSM	-	5,56

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 apresenta os cargos, que os entrevistados ocupam na Instituição. Verifica-se que, no grupo A, todos os entrevistados são professores na Instituição. Ressalta-se que parece existir o requisito informal de que é necessário ser professor na Instituição para exercer a função de Pró-Reitor. No grupo B, 45% dos indivíduos são professores na Instituição, evidenciando que, na maioria das vezes, os cargos gerenciais são ocupados por docentes.

Tabela 6 - Distribuição dos sujeitos sociais por cargo ocupado na UFV

CARGO	Grupo A	Grupo B
	%	
Auxiliar Administrativo		15,00
Engenheiro		10,00
Nutricionista		5,00
Professor	100,00	45,00
Técnico de Nível Superior		25,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados apresentados na Tabela 7, verifica-se que, no grupo A existe uma concentração de indivíduos (45,45%) na faixa acima de 30 anos de serviço na Instituição. Seguem 27,27% com 21 a 25 anos de serviço e 18,18%

com 11 a 15 anos. No grupo B, a concentração de indivíduos se encontra de 11 a 15 anos, com 40,00%. Em geral, o tempo de vivência profissional na Instituição parece ter contribuído para que os entrevistados opinassem sobre as competências gerenciais necessárias a um Pró-Reitor.

Tabela 7 - Distribuição dos sujeitos sociais por tempo de serviço na UFV

TEMPO DE SERVIÇO	Grupo A	Grupo B
	%	
De 6 a 10 anos	-	5,00
De 11 a 15 anos	18,18	40,00
De 16 a 20 anos	9,09	10,00
De 21 a 25 anos	27,27	15,00
De 26 a 30 anos	-	25,00
Acima de 30 anos	45,45	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 8, observa-se que 72,73% dos entrevistados do grupo A possuem experiência como chefe de departamento na Instituição. Parece existir uma carreira gerencial dentro da Instituição, pois, os indivíduos do grupo A, que têm experiência como Pró-Reitor, possuem alguma experiência em outras funções gerenciais, sendo que 63,64% foram coordenadores de curso, 36,36% assessores de Pró-Reitorias, seguidos de 27,27% como chefes de divisão e 27,27% como diretores de centro acadêmico.

Tabela 8 - Distribuição dos sujeitos sociais por experiência gerencial na Instituição

FUNÇÃO OCUPADA	Grupo A	Grupo B
	%	
Assessor de Pró-Reitorias	36,36	10,00
Coordenador de Curso	63,64	10,00
Chefe de Departamento	72,73	10,00
Chefe de Divisão	27,27	75,00
Diretor de Centro	27,27	0,00
Pró-Reitor	100,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao tempo de experiência gerencial na Instituição, a Tabela 9 apresenta uma concentração de indivíduos do grupo A na faixa de 6 a 10 anos (63,64%). De fato, conforme observado na Tabela 8, a maioria dos entrevistados deste grupo já ocupou outras funções gerenciais, o que contribuiu para que pudessem opinar sobre as competências necessárias a um Pró-Reitor na UFV. No grupo B, no que se refere à experiência gerencial na Instituição, a predominância se encontra de 1 a 5 anos (55,00%). Seguem 25,00% de 6 a 10 anos, 15,00% de 11 a 15 anos e 5,00% de 16 a 20 anos. Portanto, em geral, os indivíduos do grupo A apresentam maior tempo de experiência na Instituição. Este fato pode ter influenciado a escolha desses indivíduos para a função de Pró-Reitor.

Tabela 9 - Distribuição dos sujeitos sociais por tempo total de experiência gerencial

EXPERIÊNCIA TOTAL	Grupo A	Grupo B
	%	
De 1 a 5 anos	-	55,00
De 6 a 10 anos	63,64	25,00
De 11 a 15 anos	-	15,00
De 16 a 20 anos	9,09	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

No próximo item o objetivo é apresentar as verbalizações sem, contudo, contrapor os relatos com a teoria. As informações obtidas a partir das entrevistas foram categorizadas, sendo que estas categorias são os temas a serem discutidos nos itens 4.2, 4.3 e 4.4.

4.2 Descrição da função de Pró-Reitor na UFV

Neste item, procurou-se descrever objetivamente a função de Pró-Reitor na UFV. Foram utilizados, principalmente, os dados obtidos por meio dos documentos analisados, sendo que as entrevistas serviram como base para determinar os aspectos, que não foram encontrados nos documentos.

- **Principais responsabilidades do Pró-Reitor independentes da área de atuação:**

- Orientar e coordenar as atividades dos órgãos subordinados.
- Baixar instruções, ordens de serviço.
- Examinar e apreciar todos os processos concernentes à sua área de atuação, que gerem despesas, submetendo-os ao Reitor, para aprovação.
- Articular-se com todas as áreas da Universidade, para assegurar a integração, o aperfeiçoamento e a eficácia das atividades sob sua coordenação.
- Convocar e presidir reuniões.
- Promover estudos em sua área de atuação.

• **Relações:**

- Reporta-se ao Reitor.
- Supervisiona os órgãos imediatamente abaixo de cada Pró-Reitoria, ou seja, exerce chefia imediata, com relação aos chefes desses órgãos (melhor visualizado no organograma, p. 52).

• **Qualificações:**

- Educação: não existem requisitos formais relacionados à educação necessária para ocupar esta função.
- Experiência profissional: a partir dos relatos dos entrevistados, constatou-se que o fato de um professor ter ocupado outras funções gerenciais na Instituição é um pré-requisito à sua escolha.
- Conhecimentos administrativos:
 - técnicas de planejamento, administração do tempo, tomada de decisão;
 - conhecimento da estrutura organizacional, da legislação federal relativa à educação;
 - conhecimento das ferramentas administrativas.
- Capacidade ou competência administrativa:
 - liderança, iniciativa, criatividade, ter espírito institucional, ser flexível, ser pró-ativo, saber comunicar-se com os diversos públicos;
 - ter uma visão sistêmica de qualquer assunto organizacional;
 - ter capacidade política;
 - saber relacionar-se com as pessoas, sendo que esta capacidade foi apontada pelos entrevistados, como fator que determina sua sobrevivência na função;
 - saber trabalhar e gerenciar as equipes;

- ser comprometido com o desenvolvimento da Instituição;
- ser ético no que se refere aos assuntos institucionais.

Estes aspectos mostram a natureza do trabalho do Pró-Reitor, em termos gerais. A partir da análise dos documentos, foram apuradas as exigências formais feitas a um professor, que ocupa temporariamente o cargo de Pró-Reitor. Ressalta-se, entretanto, que as capacidades e conhecimentos administrativos não fazem parte dos documentos, sendo fruto das entrevistas e melhor explicados no item 4.4.

O próximo item foi elaborado a fim de identificar a percepção dos sujeitos sociais sobre as particularidades do exercício da função de Pró-Reitor na UFV, o que constitui um dos objetivos desta pesquisa. Acredita-se que as experiências individuais são úteis, pois, no presente estudo, possibilitou a apresentação de um diagnóstico das principais dificuldades, que estes professores-gerentes enfrentam como Pró-Reitores.

4.3 Aspectos relacionados ao exercício da função de Pró-Reitor na UFV

Este item foi elaborado com base em percepções dos sujeitos sociais do Grupo A da pesquisa. Observou-se que, ao iniciar as entrevistas, os entrevistados se sentiam à vontade para falar de sua função e elogiaram a pesquisa, dizendo que seria útil reunir a percepção daqueles que ocuparam a mesma função e têm experiência.

Verificou-se que os Pró-Reitores entrevistados não passaram por nenhum tipo de treinamento para exercerem esta função, o que pode atribuir importância a esta pesquisa, em que buscou-se mapear as competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor, as quais podem nortear futuros programas de treinamento na Instituição.

Desde o início, as respostas foram diretas, com grande conteúdo. Sempre que surgiam novas questões e, principalmente, quando uma resposta requeria maiores detalhes, foram incluídas perguntas, mesmo não constando no roteiro.

Segundo os entrevistados, algumas das atividades do Pró-Reitor não estão formalmente previstas. Destacaram, por exemplo, que a maior parte do tempo do Pró-Reitor é gasto no atendimento aos diversos públicos da comunidade acadêmica. As atribuições burocráticas também são muitas, gerando uma grande carga de trabalho para o Pró-Reitor.

[...] as atividades ficam muito ligadas a uma parte burocrática, porque temos os regimentos e estatutos e temos que fazer com que eles sejam seguidos. E tem também a parte do olhar o que está acontecendo na Universidade. Deve-se estar atento às aulas que são ministradas, à atuação dos professores, [...] (E1).

Outro exemplo pode ser demonstrado a seguir:

Em primeiro lugar, o Pró-Reitor deve ser uma pessoa, que esteja disposta para o atendimento a todas as categorias, particularmente os estudantes, professores e também funcionários. A Pró-Reitoria é um verdadeiro confessionário, uma verdadeira sala de audiências em seu dia-a-dia (E2).

O fato de o Pró-Reitor se ocupar com atividades burocráticas foi considerado, por alguns entrevistados, como um elemento que, atrapalha sua atuação. Defenderam que as atividades burocráticas deveriam ser repassadas, deixando o planejamento e a inovação para o Pró-Reitor.

Quando falo de assessor que a Pró-Reitoria deveria ter, eu falo dessa pessoa de ações mais burocráticas. Deveria ter uma pessoa em cada Pró-Reitoria para tocá-la. Então, às vezes, eu gasto parte do meu tempo fazendo coisas, que eu não precisaria estar fazendo. Se tivesse essa pessoa em cada Pró-Reitoria, sobraria mais tempo para o Pró-Reitor fazer a outra parte, que é pensar, inovar e criar. Então não é assessor, é uma pessoa com formação superior, que conheça a estrutura da Universidade e saiba pegar vários problemas e resolver aqueles mais corriqueiros (E3).

A coordenação dos órgãos subordinados às Pró-Reitorias foi destacada, como uma atividade relevante e complexa, especificamente na Pró-Reitoria de Administração. O caso desta Pró-Reitoria foi destacado, pelos seguintes motivos: seu número de funcionários, que é cerca de 800; os vários órgãos, que lhe são subordinados; e a relação de suporte, estabelecida com toda a Universidade.

Os entrevistados ressaltaram a importância da interação com o Reitor, enquanto exercem a função de Pró-Reitor. Nesta relação, o respaldo do Reitor às decisões foi o ponto mais citado pelos entrevistados. Destacaram também que, muitas vezes, é necessária a intervenção direta do Reitor, para evitar a ocorrência de duplicidade de comando. Percebeu-se que este apoio do Reitor se encontrava ligado à resolução de questões relacionadas ao gerenciamento do pessoal.

Pela natureza do nosso campus, que é grande, mas não é tão grande assim, tudo que acontece respinga na reitoria [...]. Se eu entrar no meio para fazer qualquer coisa, eles vão à reitoria e, aí vão me chamar lá para desfazer ou refazer. Então, eu tenho deixado a diretora de recursos humanos lidar, diretamente, com a reitoria e eu dou apoio logístico, quando é necessário (E6).

Foi apontado, pelos entrevistados, que gerenciar os conflitos entre os servidores tem sido algo inerente à função de Pró-Reitor. Tais conflitos podem afetar o cumprimento de objetivos e projetos organizacionais.

Tudo que o Pró-Reitor esquece fica para trás, então, eu trabalho com a turma, assim: quando as coisas vão pipocando, eu vou resolvendo. Se você considerar o pessoal, este cara [mostrando o organograma], por exemplo, não conversa com esse aqui. Então, na hora de desenhar o processo administrativo, tenho que colocá-lo num outro ponto, para que não tenha que lidar com esse aqui. Porque se ele tiver que lidar, fica travado. Estou com um problema, pois, este aqui não está falando com esse também e está me causando problema, porque aqui eles estão numa mesma hierarquia. Então, se você não conhecer o pessoal, não tem como administrar, não tem como obrigar, porque eles não conversam. Então, deve-se entrar fazendo a ponte aqui e ali, levando a informação porque, às vezes, a informação que este podia buscar, eu é que tenho que ir lá e levar. A moral da história é que quando eu quero que alguma coisa seja feita, tenho que descer (E6).

Discorrendo sobre as atribuições dos Pró-Reitores, os dirigentes definiram o que é ser um Pró-Reitor. Segundo essa definição, o Pró-Reitor é um “reitor descentralizado, que se dedica a uma área de atuação específica, implementando políticas estabelecidas pelo reitor” (E6).

O Pró-Reitor é uma pessoa indicada pelo Reitor, sendo sua ação vinculada a um plano de trabalho, que foi apresentado à comunidade durante o processo eletivo, ou seja, quando um Reitor é eleito, suas propostas foram aceitas pela comunidade. De certa forma, o Pró-Reitor assume para si as propostas assumidas pelo Reitor, o que diminui seu grau de liberdade, mas o que ele pode fazer é mudar a maneira como essas propostas são aplicadas (E11).

As atribuições deste dirigente, estão relacionadas à implementação de políticas administrativas, elaboradas pelo Reitor e deliberadas nos Conselhos Superiores. Observou-se, então, que o fato de a decisão final não ser do dirigente, pode afastá-lo das atividades de planejamento. Segue o relato:

O Reitor tem seu papel político. Então, as políticas que são de dirigentes fazem o Reitor e o Vice-Reitor. Então, o Pró-Reitor tem que ser aquela pessoa que faz a coisa acontecer, ele é a pessoa do pragmatismo. Então, não cabe a um Pró-Reitor ficar com palavras, [...] na verdade, palavras não fazem nada, o que transforma, na realidade, é o trabalho (E6).

Percebeu-se que ao descreverem a função de Pró-Reitor na UFV, os entrevistados destacaram os seguintes papéis assumidos por este dirigente.

- Administrador de conflitos;

- Amigo;
- Catalisador e distribuidor de trabalho;
- Defensor da extensão perante os docentes;
- Elo de ligação entre a sociedade e a UFV;
- Estimulador dos professores em oferecer boas aulas;
- Executor;
- Facilitador;
- Gestor de cursos de graduação;
- Gestor de projetos;
- Motivador dos funcionários;
- Líder;
- Representante da Instituição no MEC;
- Representante da UFV nos órgãos de fomento;
- Representante nos Conselhos Superiores.

O conceito de redes de contato⁵ foi explorado, durante as entrevistas. Observou-se que, é necessário que se mobilizem conhecimentos, que outros detêm, sobre o funcionamento das Pró-Reitorias para exercer a função de Pró-Reitor. Os entrevistados ressaltaram que os servidores, lotados nestes órgãos, podem auxiliar o “novo Pró-Reitor”, somando conhecimentos e experiência acumulada em anos de serviço. Além disso, alguns entrevistados destacaram que os diretores de centro e coordenadores de curso são pessoas imprescindíveis para auxiliá-lo.

Na verdade, eu não acho que o Pró-Reitor consegue desenvolver um bom trabalho, se não for junto com os quatro diretores de centro e os coordenadores de curso de graduação. É claro que paralelo a isso, podem existir pessoas que agreguem essas informações (E3).

Você entra na Pró-Reitoria sem saber nada de finanças, mas você tem que aprender, interagindo bastante com todos os órgãos subordinados (E8).

Segundo os entrevistados, as relações estabelecidas pelo Pró-Reitor extrapolam o que é previsto no organograma. O Pró-Reitor de Ensino, por

⁵ O conceito de redes profissionais entra em discussão quando se trata da mobilização de recursos, pois, nenhum profissional pode saber tudo. Portanto, este deve mobilizar na hora certa não somente seus próprios conhecimentos e habilidades, mas também os daqueles que estão em seu entorno, já que as competências não se reduzem ao saber individual, conforme Le Boterf (2003).

exemplo, atua junto ao Ministério da Educação (MEC) para acompanhar os processos. Participar de fóruns que reúnem Pró-Reitores de várias universidades, também foi citada como importante atividade de interação.

Fora da Universidade, existe o fórum dos Pró-Reitores tanto de universidades públicas estaduais quanto federais. Este é outro ponto fundamental. Passamos a interagir com outros Pró-Reitores, saber os problemas, trocar idéias; para mim este é o fórum mais rico [...]. Eu acho que esta relação com outras universidades, particularmente as que estão próximas, é importante. [...] e não deixar de fora o nosso padrão maior o MEC, ao qual devemos estar sempre antenados (E2).

Quanto à participação do Pró-Reitor nos Fóruns, alguns também destacaram a dificuldade em se ausentar do campus:

O Pró-Reitor precisa se relacionar externamente, [...]. Então, um Pró-Reitor, que participe com intensidade, pode trazer muitas experiências externas bem sucedidas; entretanto, muitas vezes, ele não consegue por que a roda viva que é aqui não permite que ele saia muito (E7).

Quanto às relações inerentes à função, existiu também a percepção entre os entrevistados de que o Pró-Reitor precisa se relacionar com os representantes da cidade de Viçosa. Este relacionamento proporcionaria novas parcerias para que as demandas da comunidade acadêmica possam ser supridas, tanto dentro quanto fora da Universidade.

Eu acho que um Pró-Reitor deve ter um bom relacionamento também com a cidade. Eu tenho o meu diretor de logística e segurança, mas às vezes, eu também tenho que falar para dar força até para o meu diretor (E6).

Assim, percebeu-se que os entrevistados reconheciam que os objetivos das Pró-Reitorias não são conquistados, apenas, com o trabalho individual. Destacaram que os docentes, os discentes e o corpo administrativo devem ser motivados a participar das decisões e projetos, que são importantes para a Pró-Reitoria. Como demonstra o trecho:

Não é um trabalho único, de uma Pró-Reitoria, pois, na verdade, na estrutura universitária tem o corpo docente, o corpo administrativo e os discentes. Estes três segmentos devem funcionar de forma bastante sintonizada (E1).

Além disso, foram enfáticos em destacar, como objetivo do trabalho de um Pró-Reitor, o cumprimento da missão organizacional: manter a excelência em ensino, pesquisa e extensão. Cada Pró-Reitoria tem objetivos específicos, que ajudam a cumprir a missão organizacional, conforme apresentado no Quadro 8.

Pró-Reitoria	Objetivo
Pró-Reitor de Ensino	<ul style="list-style-type: none"> - Manter bons conceitos para os cursos de graduação - Manter boas condições de oferta dos cursos, analisando o projeto pedagógico do curso, a estrutura física da Universidade para dar suporte, além da qualificação do corpo docente
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	<ul style="list-style-type: none"> - Manter o nível de pós-graduação e os conceitos dos cursos dentro da excelência que a Universidade tem seguido como tradição - Transformar parte da pesquisa universitária em tecnologia
Pró-Reitor de Extensão e Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Definir políticas de atividades de extensão na Universidade, em consonância com a demanda da sociedade - Perceber e levar, até o conselho de extensão, as demandas da sociedade
Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar os recursos de forma legal, buscando a satisfação do universo da UFV - Realizar o planejamento, o qual pode mostrar os resultados esperados, assim como realizar a auto-avaliação para corrigir percursos
Pró-Reitor de Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar adequadas condições de infraestrutura, principalmente, o espaço físico, energia e água aos que desenvolvem as atividades-fins da Universidade
Pró-Reitor de Assuntos Comunitários	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar os conflitos existentes entre estudantes - Atender às necessidades da comunidade, a fim de atingir a satisfação com os serviços prestados

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 8 - Objetivos do trabalho do Pró-Reitor.

Quando questionados sobre o que poderia medir o desempenho de um Pró-Reitor, os entrevistados, em geral, disseram que não existem parâmetros

quantitativos, que possibilitem tal avaliação. A única forma, apresentada pelos entrevistados, foi a satisfação da comunidade e do próprio dirigente com o que foi realizado. Afirmaram que, na Universidade, as realizações não podem ser atribuídas a uma pessoa, ou a um pequeno grupo, tornando difícil a tarefa de avaliar a atuação de um Pró-Reitor.

Na verdade, a única forma que passa pela cabeça de algumas pessoas e pela minha é que, para administrar um órgão público deve-se ter a clareza de que é um sacrifício, para um outro lado profissional. As principais funções, de um professor na universidade, é o ensino, a pesquisa e a extensão. Então, essas atividades são prejudicadas, durante o período em que o professor participa da administração. Então, alguém que participa da administração, somente, sentirá plenamente recompensado se achar que o que fez lá para os outros representa muito mais que faria para si, durante aquele tempo. Quanto a isto, não tenho dúvidas que consegui fazer, não sozinho mas, com o apoio daquele grupo. Eu acho que, para a universidade, foi melhor eu estar como Pró-Reitor do que eu estar no meu gabinete (E3).

Comentaram que o Pró-Reitor é cobrado por seus pares, pelos membros dos Conselhos superiores, além de serem supervisionados, diretamente, pelo Reitor. Um relato demonstra tal percepção:

O grande local onde se deve prestar contas é nos Conselhos da Universidade, principalmente nos Conselhos superiores. Então, o prestar contas dependerá muito deste conselho (E3).

A primeira prestação de contas que o Pró-Reitor deve fazer é ao Reitor, em termos da política que o Reitor propôs. Nós temos aqui, o que até está sendo encerrado esta semana, é o que chamamos de plano de gestão. A gente trabalha com o plano de gestão, que contém as prioridades e, então, há áreas que você tem de atender (E6).

Portanto, estes são os relatos representativos, que mostraram algumas características do exercício da função de Pró-Reitor na UFV. Constatou-se, principalmente, que tais aspectos podem influenciar o tipo de postura gerencial, adotada pelos Pró-Reitores.

Conforme Bitencourt (2001), a postura gerencial abrange questões relacionadas a habilidades e atitudes no trabalho e, portanto, refere-se ao desenvolvimento de competências. Observando as características mencionadas, a tomada de decisão colegiada, por exemplo, pode levar o dirigente a não adotar uma postura pró-ativa, na qual deveria propor e defender suas idéias em reuniões de Conselhos.

4.3.1 Autonomia no exercício da função de Pró-Reitor na UFV

A autonomia que o Pró-Reitor possui, como dirigente na Universidade, começou a ser abordada no momento em que os entrevistados discorriam sobre as relações estabelecidas por um Pró-Reitor.

Entre os entrevistados, parece predominar a opinião que, geralmente, a escolha do Pró-Reitor é, além de um sinal de confiança, um sinal de que existe autonomia na execução do trabalho. Essa autonomia está relacionada à liberdade de optar por cursos de ação, no sentido de implementar políticas preestabelecidas. No entanto, são enfáticos em mostrar que sua atuação pode ser engessada pela estrutura administrativa da universidade como, por exemplo, na decisão de compras, orçamento, gestão financeira, patrimonial e de pessoas, além da tomada de decisão colegiada.

Nós aqui temos uma grande dificuldade, pois, a decisão da Instituição é uma decisão colegiada. A decisão colegiada prejudica a tomada de decisão, em alguns momentos. Embora a decisão possa ter um peso ou uma qualidade maior, às vezes ela não é muito rápida e, então, é preciso equilibrar a qualidade com o tempo. Às vezes o dirigente se sente amedrontado, ou impotente para tomar uma decisão e pode se escorar nos Conselhos. Ele perde a referência quanto ao que deve decidir com o colegiado e aquilo que ele tem autoridade, ou autonomia, para decidir sozinho. Então, para uma decisão que poderia ser mais ágil, ou mais inovadora, ele fica aguardando o posicionamento de um colegiado, o que resulta em morosidade na tomada de decisão (E27).

De acordo com a maioria dos entrevistados, enquanto Pró-Reitores, sentiam-se “livres para tomar decisões”. Entretanto, ressaltaram que as políticas estabelecidas pelo Reitor deveriam ser conhecidas e seguidas, pois, existe a prestação de contas com o próprio Reitor.

[...] essa independência foi guiada por um olhar nas normas, pelo conhecimento das regras do jogo, pelo procurar dominar essas regras e fazer as coisas acontecerem de acordo com elas. Eu acho que, sendo as regras bem definidas, você consegue essa independência. Eu acho que, um gestor que fique dependente de seu superior e, para tudo que ele fizer ele vá falar e perguntar se pode, ele não vai conseguir andar (E2).

Num contexto de estrutura rígida para tomada de decisões nas universidades, os Conselhos superiores (CONSU, CEPE) representam a instância com maior poder de decisão nesta hierarquia. Conseqüentemente, o poder decisório das pessoas em cargos de nível gerencial é reduzido, ou quase nulo. Em

muitos casos, o processo torna-se moroso e ineficiente, pois, muitas decisões são retardadas porque devem ser discutidas, primeiramente, em reuniões desses Conselhos.

Do ponto de vista dos entrevistados, a autonomia do Pró-Reitor também pode esbarrar na questão política, existente na Instituição. Devido aos interesses políticos, a hierarquia que deveria ser seguida para a tomada de decisões, às vezes, fica comprometida. Isto pode ser exemplificado no relato a seguir, que mostra uma tentativa de um dos entrevistados, enquanto Pró-Reitor, de propor e implementar um projeto, que esbarrou na oposição de seus subordinados.

Nós fizemos um projeto [...] A reação foi forte. O pessoal não queria sair daqui da parte central e foi para a reitoria; queria derrubar o Pró-Reitor. Então, foi uma queda de braço entre o Pró-Reitor e esse pessoal, que foi vencida pelo projeto de favorecer o acadêmico. Nessa situação, ele deve ter a habilidade de mostrar para a administração superior que aquela era uma decisão estratégica, cujos frutos seriam colhidos, imediatamente, pelo acadêmico. Então, tem horas que é evidente que a Universidade prima por um aspecto fundamental, ela é colegiada, ela tem um conselho que é o CEPE e tem um conselho de administração superior que é o CONSU. Então, as decisões que o Pró-Reitor toma, se elas são respaldadas por estes Conselhos, ele tem que ter a habilidade de conduzir este processo com seus subordinados para que mesmo que exista algum ruído, este seja minimizado (E7).

Embora a maioria dos entrevistados acreditasse que, a autonomia do Pró-Reitor refere-se à implementação das diretrizes dadas pelo Reitor, percebeu-se a necessidade de atuação deste dirigente como líder, o qual deve propor melhores rumos para que os objetivos sejam alcançados. A falta de autonomia para tomar decisões, sustentada pelos elementos acima descritos, não deve induzir este dirigente a um trabalho totalmente burocrático. Segue o relato:

Mas chegava aos Conselhos, para ser discutido em função de trabalho desenvolvido na Pró-Reitoria, ou seja, eu sempre tive autonomia para começar e para propor qualquer coisa relacionada ao ensino na Universidade. Então, nesse tempo, o Reitor sempre depositou sua confiança no Pró-Reitor. Então, eu nunca tive problemas, como falta de capacidade para debater e propor, para fazer qualquer coisa que alguém da administração superior pudesse fazer (E3).

Conclui-se, portanto, que a autonomia do Pró-Reitor no exercício de suas atividades esbarra no fato de, na universidade, a tomada de decisão, ser realizada nos colegiados. No entanto, como ressaltaram os entrevistados, este fato não deve

impedir que este dirigente atue, propondo rumos de ação para implementação dessas decisões.

4.3.2 Dificuldades no exercício da função de Pró-Reitor na UFV

Verificou-se que as dificuldades enfrentadas pelos entrevistados, enquanto Pró-Reitores, na maioria dos casos, estão ligadas às características estruturais da Instituição.

Desta forma, a atuação do Pró-Reitor é engessada por esses fatores, que os entrevistados apontaram como suas maiores dificuldades no exercício da função. Ressaltaram que, muitas vezes, são impedidos de optar pelo melhor, seguindo diretrizes estabelecidas na legislação.

Outro fator, apresentado pelos entrevistados, é que um professor ao assumir a função de Pró-Reitor continua a exercer suas atividades, o que representa um acúmulo de funções.

Toda vez que há mudança de posição, quando você deixa sua função de professor, por um tempo e vira Pró-Reitor, você vai ter prejuízo com seus estudantes. O seu tempo com os estudantes vai diminuir, o seu tempo para a família vai diminuir. A burocracia é tão grande que te absorve completamente: você esquece que é um ser humano, você esquece da sua saúde, você esquece de tudo e começa até a ter uma produção inadequada, você começa a perder capacidade de trabalho (E4).

Outra característica, citada pelos entrevistados, refere-se à decisão colegiada, que é vista por alguns como fator negativo.

A administração é difícil por ser pública, e por estar submetida a uma série de Conselhos superiores. Por exemplo, ele [o Pró-Reitor] não pode criar novos cursos, não pode definir isto sem submeter às instâncias superiores. Ele não pode submeter isso, sem negociar com os departamentos, ele não pode fazer nada disso (E1).

Entretanto, existe a percepção da decisão colegiada como vantagem:

A universidade não é administrada por uma pessoa ou por um pequeno grupo de pessoas, nem poderia ser. A graduação não pode ser administrada pelo Pró-Reitor de Ensino. A universidade é administrada por grupos de colegiados. Então, muitas vezes, a idéia que você considera muito boa e pode até reconhecer que seria bom, se não for aceita pela maioria [não poderei implantá-la]. Nós temos que aprender a respeitar essa maioria, ou seja, respeitar as decisões colegiadas. E isso nos traz certa segurança (E3).

Conforme os entrevistados, a descontinuidade administrativa é um fator que dificulta a atuação do Pró-Reitor. Foi ressaltado que a falta de continuidade nos trabalhos da Pró-Reitoria é uma consequência do processo de escolha dos dirigentes. “A cada quatro anos, troca-se o reitor e perde-se, na maioria das vezes, o que tinha sido feito antes de sua posse” (E6). Além disso, apontaram que a própria comunidade acadêmica passa a exigir que não haja continuísmo na ocupação das funções.

Com a abertura política a partir de 84, consolidou-se uma disputa de poder por vias chamadas democráticas, mas que levou também, a muitas distorções. Na disputa pelo poder, passou a existir um comportamento no meio universitário muito semelhante àquele existente na cidade, envolvendo acordos para apoio. Isto resulta em mudanças em órgãos estratégicos, que não deveriam passar por mudanças (E7).

Segundo os entrevistados, para minimizar esta influência negativa na administração universitária, deveriam ser mantidos os funcionários de nível técnico-superior nas Pró-Reitorias. Ainda, alguns entrevistados destacaram que a escolha de Pró-Reitores deveria ser norteadada pela determinação e procura de pessoas, que tivessem perfis adequados.

Mesmo a partir das eleições, os cargos passaram a não ser ocupados com perfil e atribuição compatível ao perfil, mas por meio de acordos e promessas de campanha. Se houvesse uma amarração, pelo menos, de alguns cargos, seria útil à gestão da universidade. E isso está relacionado à atuação do Pró-Reitor, porque muito do que o Pró-Reitor não consegue fazer é resultado de uma atuação não técnica, equivocada ou política nesses cargos (E7).

Percebeu-se que o Pró-Reitor deve trabalhar atendendo prioridades, seja pela quantidade ou pela complexidade das demandas a ele apresentadas. Além disso, a falta de compreensão por parte da comunidade acadêmica sobre as restrições, quanto aos recursos que estão disponíveis para atendê-la, é um fator que dificulta a atuação do Pró-Reitor. Lidar com exigências o tempo todo, enquanto a realidade é de escassez de recursos, é o dia-a-dia de um Pró-Reitor.

A pessoa chega aqui e diz: eu quero que você construa um prédio para mim. Mas, para fazer esse troço virar prédio, o que tem que ser feito? Tem um trabalho enorme para fazer um prédio. Então, as coisas não são bem assim. Qual é a chance [da construção desse prédio]? O pessoal chega aqui e fala assim: eu estou aqui e precisava de um projeto para semana que vem (E6).

Ressaltaram que as demandas sempre são maiores que a disponibilidade, sendo que, nesse momento, muitos entrevistados começaram a discutir as habilidades necessárias para gerenciar com essas condições: saber estabelecer prioridades e saber justificar o não atendimento.

Mas a grande dificuldade se resume no recurso financeiro, como também na dificuldade imposta pelas normas atuais de contratação de pessoal. Isto ocorre por que às vezes, tem um dinheiro aqui, mas não pode ser utilizado para contratar o pessoal. O que pode ser resolvido com dinheiro é a compra de combustível, veículos, equipamentos audiovisuais e infraestrutura (E2).

No que se refere à preparação para exercer a função de Pró-Reitor, os entrevistados enfatizaram as dificuldades enfrentadas por não possuírem conhecimentos técnicos sobre administração. Reconheceram a necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais específicas para a função de Pró-Reitor. Percebeu-se que os entrevistados demonstraram uma preocupação em cumprir, adequadamente, as atribuições da função de Pró-Reitor. Na maioria das vezes, reconheciam que ser um Pró-Reitor é uma responsabilidade muito grande, e que deveriam atender a expectativa daqueles que confiaram neles.

Não é o que ocorre normalmente na universidade, porque a universidade pública brasileira, especialmente a UFV, não investe na formação do quadro de pessoal. Então, de um dia para o outro, o professor torna-se chefe de departamento ou chefe de uma unidade, sem nenhum preparo. Como se fosse um condomínio, em que cada hora um morador tem de ser síndico. Então, agora é a sua vez e não tem jeito de você escapar. Em alguns casos, afloram algumas aptidões naturais e a pessoa se candidata, quer ser, e às vezes quer ser sem nunca ter sido preparado para aquilo, o que é um desastre. Mas, às vezes, ela quer ser e, mesmo sem preparo, é um sucesso. (E7).

A dificuldade em administrar recursos humanos foi um dos pontos com maior frequência nas entrevistas. Percebeu-se que existe certa insatisfação a respeito da visão de senso comum, na qual o funcionário público em geral é rotulado como ineficiente. Na visão dos entrevistados, existem aqueles que não se interessam, mas também os que “vestem a camisa” da Universidade. Alguns entrevistados justificam tal dificuldade pelo fato que, considerando-se as regras vigentes, não é possível premiar o bom funcionário, nem punir quem deixa de fazer o serviço.

São questões árduas no serviço público: não se pode dispensar um funcionário, nem adequar uma folha de pagamento com o desempenho e nem transferir um funcionário de função. Se você tem um assistente administrativo que realizou cursos de graduação, você não pode transferi-lo para outra função. Então este é o maior problema na administração universitária no Brasil: a falta de possibilidade de valorizar o quadro de pessoal da Instituição (E5).

Segundo os entrevistados, a administração do pessoal é baseada em valorização - “nós trabalhamos com a valorização deles, ficando do lado deles efetivamente” (E2). Destacaram ainda que, em alguns casos “se não conseguir na base da amizade, não consegue de outra forma, não tem outro jeito” (E6).

Esta é uma questão difícil, pois, dentro de uma estrutura dessa a maior dificuldade é lidar com o recurso humano. Primeiro, requer habilidade e compreensão com as pessoas, [...]. Eu acho que numa instituição pública onde você não é o patrão, você é o chefe, temos que convencer as pessoas que elas devem desempenhar seu papel, para o próprio bem (E1).

A partir dos relatos, percebe-se que a gestão de pessoas é o maior entrave à atuação gerencial, principalmente, devido à restrita liberdade de organização e controle dos recursos humanos nas universidades.

A iniciativa privada lida com o pessoal, baseando-se em uma série de argumentos para fazer a pessoa trabalhar. Nós estamos num nível de desvantagem muito grande do ponto de vista gerencial. É muito mais fácil organizar a força de trabalho numa iniciativa privada e obter produtividade, por exemplo. Não estou exagerando, eu estou falando da pessoa dar em troca aquilo que ela recebe, pois, ela recebe um salário (E6).

Para os entrevistados, é quase impossível controlar os resultados da mão-de-obra.

Então, na universidade, as coisas acontecem ao acaso, se coincide, por exemplo, de cinco ou seis pessoas de boa índole e bom convívio trabalharem no mesmo setor, essas pessoas se interagem e existe uma sinergia e o setor vai para frente. Mas tem setor que é truncado. Neste caso, se tem muito pouco a fazer, pois, não existe liberdade, capacidade gerencial. Não existe a possibilidade de controlar, você não tem as rédias dos acontecimentos. (E7).

Para eles, ainda, uma atitude mais severa com os subordinados pode não contribuir para a permanência no cargo.

Às vezes, tem uma coisa que precisa ser feita e a pessoa vira e fala: eu não vou fazer. E não faz, e não se pode fazer nada com aquela pessoa. Se você pegar mais pesado, você não passa do segundo dia, pois, eles criam um complô e mediante essa fragilidade institucional, é muito mais fácil mudar o Pró-Reitor do que fazer com que as coisas aconteçam. Então, as coisas não estão fáceis sob este ponto de vista. Acho até que a universidade pública está numa encruzilhada e tende a perder a guerra, rapidamente, porque nós vamos presenciar no país alguns centros que são particulares e estão ficando muito eficientes (E6).

São estes os relatos representativos da descrição da função do Pró-Reitor na UFV. Em geral, os participantes da pesquisa revelaram certa convergência de idéias com relação a este componente. Nos relatos, foram identificados padrões de comportamento que, provavelmente foram adquiridos através da experiência em outras funções administrativas na Instituição. No próximo item, são apresentadas as categorias relativas às competências gerenciais.

4.4 Competências gerenciais

Este item trata das competências necessárias ao Pró-Reitor da UFV. Percebeu-se, que ao abordar esta questão junto aos entrevistados, surgiram outros questionamentos que, na maioria das vezes, estavam relacionados ao fato que os dirigentes das universidades brasileiras não se preparam para o respectivo cargo. Este fato parece fazer parte de valores arraigados na cultura das universidades brasileiras, o que contribui para que sua administração seja considerada amadora.

De fato, autores como Ahmad (1994) e Reesor (1995) citados por Silva (2002), apontam que o “mundo acadêmico” é regido pela influência de inúmeros comportamentos, crenças e valores culturais e que a cultura da instituição exerce influência na aprendizagem gerencial do professor.

4.4.1 Aprendizagem anterior ao exercício da função de Pró-Reitor

Para atingir o objetivo relacionado à definição das competências gerenciais necessárias aos Pró-Reitores, julgou-se necessário buscar informações sobre o modo como estes dirigentes adquirem condições para atuar como Pró-Reitores da UFV.

Percebeu-se que, na maioria das vezes, os entrevistados adquiriram condições para atuar através da prática gerencial na Instituição, especificamente,

nas ações do dia-a-dia, por intermédio das experiências anteriores em funções administrativas. Acredita-se que durante o exercício de funções administrativas, ao buscar a resolução de problemas, escolher alternativas mais adequadas e implementar projetos, os profissionais adquirem, seja por meio de tentativas e erros, habilidades para gerenciar.

Ahmad (1994), citado por Silva (2000), afirma que alguns acadêmicos são relutantes em reconhecer que, embora a experiência imediata pareça ser o melhor caminho para aprender administração, o método de tentativa e erro, sozinho, pode ser oneroso e ineficiente para o administrador e para a organização.

Verificou-se que, na UFV, somente essa experiência anterior prepara seus dirigentes, pois, estes não apresentaram outras formas de aprendizado. De acordo com o relato, apresentado a seguir, a experiência anterior, adquirida no exercício de outras funções administrativas na Instituição, passou a ser um pré-requisito informal para que um professor ocupe a função de Pró-Reitor:

Eu acho imprescindível que, a pessoa para ser Pró-Reitor tenha tido a oportunidade de galgar várias instâncias administrativas anteriores e de preferência que essas instâncias administrativas ora tenham sido para o lado da academia, ora tenham sido para o lado administrativo (E6).

Nos trechos a seguir, observa-se que os entrevistados foram enfáticos no que se refere ao cumprimento deste pré-requisito.

Você não forma um Pró-Reitor. Um Pró-Reitor tem que ser uma pessoa experiente, que conhece a Universidade, que tem uma certa vivência e um perfil de gerente. Esses que não têm experiência administrativa, passam algumas dificuldades porque gastam um bom período do seu tempo para adquirir experiência no próprio cargo (E10).

Apesar de a maioria dos entrevistados ter apontado o conhecimento da estrutura da Instituição como necessário, para exercício da função de Pró-Reitor, reconhecem que apenas esse conhecimento não é suficiente.

Esses conhecimentos não são suficientes, mas são relevantes. Para que a gente chegasse mais bem preparado para o exercício do cargo, deveria haver um momento preparatório. Mas, as coisas não acontecem dessa forma. A pessoa é chamada para um cargo e deve assumi-lo em seguida. Se houvesse uma capacitação, no sentido de exercitar as possíveis habilidades e atitudes, seria um avanço (E9).

Em concordância, as respostas do grupo B (composto por funcionários da UFV, em sua maioria gestores de diversos órgãos localizados em níveis

hierárquicos inferiores às Pró-Reitorias) mostram que o professor, nesta Instituição, geralmente exerce outras funções administrativas antes de ser Pró-Reitor.

O Pró-Reitor atual já foi chefe de departamento e diretor de centro. Como diretor de centro, ele já teve acesso ao conselho universitário, ao conselho departamental. Como ele era o presidente, já vivenciou todas essas questões que darão ao sujeito o embasamento para o exercício da função (E15).

Para os entrevistados, um Pró-Reitor precisa entender as repercussões de suas decisões junto a comunidade acadêmica. Afirmaram, ainda, que um professor que não tem conhecimento sobre as condições gerais de funcionamento da Universidade, de seus problemas e demandas, não teria condições de ocupar a função de Pró-Reitor.

Nessa discussão, sobre o preparo dos dirigentes, os entrevistados citaram, ainda, que as atividades desenvolvidas enquanto docente, também, contribuem com o preparo para exercer a função de Pró-Reitor. Destacaram que mobilizaram, enquanto Pró-Reitores, o conhecimento da academia, o qual é adquirido enquanto exercem a docência.

O que a gente traz de lá para cá é o conhecimento da academia. Aqui, o nosso trabalho só tem razões de existir em função da existência da academia. É necessário compreender a importância da academia para entender o que é importante fazer administrativamente. Demandas e serviços para fazer têm um monte, mas os recursos são limitados. Então, é importante fazer o que precisa ser feito (E6).

Segundo um dos entrevistados, a atuação em sala de aula ajuda-o a desempenhar a função de dirigente. Na tentativa de relacionar sua função com a de Pró-Reitor, ele exemplifica:

Vou te contar uma história. Quando eu fui convidado para vir pra cá houve muita especulação a respeito da minha vida, porque eu sou da área de educação física, e o cara da educação física, teoricamente, não é a pessoa que tenha o perfil para este cargo. Mas, nós temos uma experiência em lidar com gente e lidar de forma diferente. Isto porque nós não temos distanciamento. Quando eu entro num ginásio, o aluno não está sentado e eu estou em pé; eu visto a mesma roupa que ele veste, não adianta eu chegar lá de terno para dar aula. Então, isso me dá experiência em lidar com pessoas (E15).

Esta relação existente entre docência e atividade administrativa não é admitida por alguns entrevistados. O relato a seguir exemplifica:

Vida acadêmica não dá experiência administrativa. A vida acadêmica contribui com conceitos, mas a visão administrativa vem, exatamente, com a prática da administração. Eu falo que o Pró-Reitor é muito bom, porque ele tem uma visão que vai além da Pró-Reitoria dele. Você imagina pegar um professor que nunca trabalhou na administração e colocá-lo como reitor. Como seria? (E23).

Em geral, os entrevistados mostraram-se preocupados com a situação vigente, na qual os dirigentes das universidades federais não são preparados para assumir suas funções. Apesar de reconhecerem as deficiências em relação à posse de conhecimentos gerenciais, apenas dois entrevistados citaram que buscam estes conhecimentos por conta própria. Eles lêem artigos que relatam, principalmente, casos de gestores bem sucedidos, bem como livros que ensinam princípios que “servem também para a administração da vida pessoal” (E9).

Quando questionados sobre a possibilidade de participar de treinamentos com este objetivo, todos concordaram e ainda acrescentaram que existe uma deficiência de treinamentos para funções de chefia da Universidade.

Infelizmente, o que geralmente ocorre nas organizações, principalmente públicas, são pessoas que ocupam o cargo sem o devido treinamento na área. Isto ocorre nas universidades, pois, elas pecam muito nesse sentido. Elas não possuem programas que atendam exatamente esta questão do desenvolvimento das habilidades necessárias a um líder. O que a gente vê hoje é que as pessoas que assumem as Pró-Reitorias elas foram capacitadas ao longo de suas vidas profissionais, dentro de uma universidade e aí a gente percebe que eles entendem bastante da estrutura da universidade (E22).

Observou-se que, ao discutir essas categorias, alguns pareciam acreditar que “um dia a gente vai caminhar para uma coisa mais profissional” (E1).

Nós podíamos ter a oportunidade de trabalhar na área acadêmica, mas eu acho o seguinte, lá [dentro do departamento de administração], deveria surgir um ramo, a administração universitária, e quem sabe isso vai trazer pra gente aqui, um ensinamento para sermos dirigentes mais tranquilos (E1).

Embora os entrevistados reconhecessem que a administração na universidade tem sido mais amadora do que profissional, eles apresentaram a justificativa de que sua função principal na Instituição é a de professor e não de administrador.

4.4.2 Competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor na percepção do grupo A

O tema competências gerenciais foi inserido, durante as entrevistas, com a seguinte questão: “Quais as competências gerenciais que o Pró-Reitor deve dispor para que seu trabalho contribua para o cumprimento da missão organizacional da UFV”?

Ao determinar os trechos importantes para apresentação e posterior análise, percebeu-se que estes representam comportamentos que os entrevistados tiveram no exercício da função de Pró-Reitor e que, na sua percepção, trouxeram bons resultados. De certa forma, também representam as exigências que a comunidade acadêmica tem em relação aos professores, que ocupam a função de Pró-Reitor.

Ressalta-se que, muitas vezes, os entrevistados citaram a necessidade de uma competência sem mencionar termos como “relacionamento interpessoal”. A partir da avaliação das respostas, percebeu-se que a menção de termos não evidenciados deve depender de conhecimentos teóricos sobre competências gerenciais. Esta percepção pode ser confirmada, pelo trecho destacado a seguir:

Essas técnicas não são conhecidas, não são discutidas pela maioria dos diretores. E a administração aqui passa a ser mais uma arte do que uma ciência. [...] então, um professor especialista acha que Deus o ilumina (E18).

Entretanto, percebeu-se que a descrição dos comportamentos desejáveis, apresentada pelos entrevistados, representa competências gerenciais, que foram listadas no referencial teórico deste trabalho. Assim, os relatos foram intitulados com os respectivos termos conhecidos na literatura.

Segundo Le Boterf (2003), as competências são formadas por recursos (atributos) que são imprescindíveis para seu desenvolvimento, a saber: conhecimentos, habilidades e atitudes. Estes recursos mobilizados geram o desempenho. O Quadro 9 apresenta os recursos de competência, citados pelos entrevistados.

Ênfase	Recursos de competência do Pró-Reitor na UFV
Atitudes	Criatividade Espírito institucional Humildade Pró-atividade
Experiência	Conhecimento da estrutura organizacional Experiência profissional
Habilidades gerenciais	Administração do tempo Comunicação Planejamento Saber administrar os recursos financeiros Tomada de decisão
Habilidades humanas	Capacidade política Liderança Relacionamento interpessoal Trabalho em equipe

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 9 - Competências requeridas no contexto da gestão universitária.

As atitudes relacionadas à competência gerencial dos Pró-Reitores, citadas pelos entrevistados, são: criatividade, espírito institucional, humildade, além de ser pró-ativo. Estas representam características individuais, que contribuíram durante o exercício da função.

Para os entrevistados, a criatividade deve ser mobilizada na gestão dos recursos financeiros, principalmente nas Pró-Reitorias de Assuntos Comunitários e de Extensão e Cultura. Foi destacado que, além da alta demanda, não existe orçamento exclusivo para essas áreas. A criatividade é necessária ao enfrentarem os problemas, sendo considerada, portanto, uma técnica de resolução de problemas. Seguem os relatos:

Ele precisa elaborar projetos, buscar recursos em algumas fontes financiadoras, como as fundações e os próprios organismos do governo: o MEC, ministério da saúde, ministério do planejamento. Essa busca é necessária, pois, o recurso que vem para a universidade é insuficiente, principalmente para assistência estudantil, que é zero (E10).

Existia, ainda, a visão que o Pró-Reitor deveria atuar como um indivíduo que, através da criatividade, busca melhorar os procedimentos que estão em vigor na Instituição. Destacaram que as normas devem ser adequadas à realidade atual, devendo ser alteradas quando se tornarem obsoletas.

Existem normas que ficam obsoletas com o tempo. Então, é necessário rever a norma, estudar o regimento e elaborar emendas. Devemos buscar introduzir coisas que flexibilizem a autonomia dos administradores da universidade. Às vezes a gente percebe que não consegue avançar por que as normas não permitem. Como estamos dentro de uma Universidade que é tradicional, às vezes, temos um pouquinho de inércia para a mudança, o que por um lado pode ser positivo, por outro pode prejudicar o avanço. (E4).

Outra característica, citada pelos entrevistados, refere-se ao espírito institucional. Os entrevistados relacionaram este aspecto à consciência de que os interesses da Instituição devem se sobrepôr aos interesses particulares. Foi relatado que as características dos processos de disputa eleitoral, às vezes, prejudicam a Instituição neste aspecto, pois, os dirigentes podem ficar comprometidos com grupos que o apoiaram para o exercício do cargo de direção.

[...] e o espírito institucional, são os requisitos para o Pró-Reitor de Ensino como também para qualquer Pró-Reitor. Acho que o espírito institucional consiste em se desprender de vaidades pessoais, [...]. Ele deve ser um Pró-Reitor consciente quanto à responsabilidade de uma Pró-Reitoria, consciente de que ele é um gestor, uma peça-chave na administração da Universidade (E2).

Os entrevistados citaram que um Pró-Reitor deve ser humilde, capaz de reconhecer suas falhas, mantendo uma relação mais próxima e realista com seus subordinados.

Entretanto, em qualquer situação que a gente esteja, deve-se ter firmeza nas posturas, mas sempre com humildade suficiente para assumir os erros, quando eles acontecerem. Afinal, somos seres humanos e sujeitos a cometer erros. Mas, muitas vezes, ao exercer um cargo, não admitimos isso(E7).

Além dessas atitudes, foi citado que o Pró-Reitor deve ser uma pessoa pró-ativa. Um dos entrevistados define como vontade de trabalhar.

Eu acho que é ação, é uma pessoa pró-ativa, para que ele esteja acompanhando o dia-a-dia, fazendo com que as deficiências possam ser superadas. Ser uma pessoa que enxerga lá na frente, que está sempre preocupada com o que vai acontecer, com o produto a ser gerado, que são os futuros profissionais (E2).

A experiência adquirida no exercício de outras funções administrativas, na Instituição, foi considerada necessária ao Pró-Reitor. Percebeu-se que os entrevistados acreditam que aprendem, como devem tomar decisões, lidar com as pessoas a partir dessas experiências gerenciais. Os entrevistados acreditam ainda que, através da experiência, adquirem condições de avaliar, criticamente, as situações, o que facilitou a atuação como Pró-Reitor.

Dentre os aspectos relacionados à experiência gerencial, foi citado o conhecimento da estrutura organizacional que, na visão dos entrevistados, é adquirido durante o exercício de outras funções administrativas. De acordo com Ruas (2003), este tipo de conhecimento está relacionado ao ambiente, no qual o profissional está inserido. Tal percepção é confirmada, por um dos entrevistados:

A pessoa só conhece a Universidade, realmente, quando participa da administração. Por exemplo, quando ela passa por uma coordenação de curso, chefia de departamento ou participa dos colegiados superiores na Universidade, então, ela passa a conhecer a Universidade, o que contribui para que exerça um cargo como o de Pró-Reitor (E10).

Um dos entrevistados afirmou que o Pró-Reitor também deve conhecer outras universidades.

A primeira coisa, sem determinar o que é mais ou menos importante: conhecer a Instituição. É a primeira coisa que alguém que gostaria de contribuir com a Instituição precisa. Acho que depois deve conhecer instituições semelhantes, pois, faz parte da experiência. Quando falo de experiência, refiro-me à experiência relacionada com o cargo, com a administração (E3).

Os entrevistados também destacaram a importância de entender a complexidade da administração do campus universitário. Vincularam a noção de competência à capacidade de reconhecer as prioridades a serem atendidas.

Primeiramente, deve ser uma pessoa que conheça a Instituição como um todo, que identifique os principais problemas relacionados à sua área de atuação. Então, deve ser uma pessoa que tenha conhecimento do ambiente como um todo, da estrutura administrativa, pois, ele vai transitar nessa estrutura. E, que saiba, com o apoio de sua equipe, administrar problemas e dar andamento em soluções (E11).

Para os entrevistados o conhecimento da estrutura organizacional, significa, também, ter sensibilidade quanto às demandas da comunidade acadêmica. Segue o relato:

Ele não precisa ser um técnico da área. Se ele for um professor, com sensibilidade forte quanto às demandas de dentro de uma sala de aula e for um bom articulador de pessoas, ele será um bom Pró-Reitor (E7).

Percebeu-se que os temas referentes à experiência profissional se encontram relacionados à ocupação de outras funções administrativas. Verificou-se que este se tornou um pré-requisito informal, para a ocupação da função de Pró-Reitor na UFV.

Destacaram que existem degraus a serem conquistados, antes de ser um Pró-Reitor. Parece que os entrevistados acreditavam que, quando um professor ocupa outras funções, ele pode ser considerado competente, como se tivesse provado que tem a capacidade e adquiriu as condições para ser um Pró-Reitor.

Geralmente, numa instituição brasileira de ensino, o Pró-Reitor não é um administrador treinado. Geralmente, ele é um professor que, com o tempo, acaba tendo um conhecimento da instituição e a partir daí, muitas vezes, ele ocupa um cargo de chefe de departamento, coordenador de curso e outros cargos e acaba sendo olhado como um conhecedor do sistema. Hoje como Pró-Reitor, eu sinto que tenho várias deficiências administrativas, de conhecimento técnico em administração, mas creio que um Pró-reitor tem que conhecer muito bem o sistema universitário onde ele trabalha e isto é fundamental (E1).

Sendo assim, a capacidade para transferir aprendizagens anteriores para situações novas, ou seja, transferir conhecimentos adquiridos em outras atividades administrativas para a função de Pró-Reitor, foi citada em unanimidade pelos entrevistados.

As habilidades com ênfase gerencial, citadas pelos entrevistados, foram: a administração do tempo, comunicação, planejamento, saber administrar recursos financeiros e a tomada de decisão.

A capacidade de administrar o tempo é exemplificada por meio do relato a seguir.

É impossível, se alguém achar que vai conseguir manter o ritmo acadêmico normal participando desse órgão, dessa administração, isso é impossível. Uma coisa não sai bem feita e, na maioria das vezes, quando não se quer largar o profissional, o que sai prejudicado é o administrativo. E o administrativo apesar de eu falar que existem Conselhos que cobram, a cobrança é muito menor. Então, se você não faz bem feito alguém pode te tirar dali, mas a cobrança é muito menor (E3).

Percebeu-se que as situações, em que se faz necessária a capacidade de comunicar, referem-se à participação do Pró-Reitor em reuniões, com os membros dos Conselhos, com os estudantes e com seus subordinados.

Ela [a comunidade] esperava que eu fosse mágico, dizendo “eu quero isso” e pronto. Em princípio, parece que é isso que eles esperam. Eu tenho procurado passar, para o pessoal, a exata dimensão das dificuldades (E6).

A capacidade de justificar suas decisões, principalmente aquelas relacionadas ao não atendimento das solicitações feitas ao Pró-Reitor, é necessária, visto que, afirmaram que a comunidade em geral não conhece a complexidade da administração em uma universidade.

Percebeu-se que os dirigentes têm que adquirir habilidades de comunicação específicas, para lidar com os professores da Instituição. Segue o relato:

É complexa [a relação com os subordinados], como é complexo administrar serviço público, onde as pessoas têm esta figura chamada “estabilidade no emprego”. Complexo, como é administrar professor, que na academia, tem uma independência muito grande para pesquisar, para dar aula e às vezes extrapola isso, em termos de atuação. Então, isto requer que a ação do Pró-Reitor seja bem estudada e bem articulada dentro da missão da Universidade, pois, ele terá que enfrentar algumas brigas (E7).

A importância do planejamento foi destacada por um dos entrevistados.

Então, um Pró-Reitor deve entender de planejamento e de gestão, porque ele será um elemento importante para que a universidade, com a sua administração superior, faça da melhor maneira possível a gestão das suas atividades, buscando alcançar seus fins. (E9)

O Pró-Reitor, também, deve saber gerenciar os recursos financeiros. Segue o relato:

[Na minha gestão] cada chefe apresentava a sua demanda prioritária. Mas se eu tivesse dez demandas era necessário ordená-las em uma escala de importância. Porque cada chefe quando chega perto do Pró-Reitor acha que a sua demanda é a mais importante do mundo. Quando você coloca essa demanda no coletivo, o bom senso mostra que ele pode esperar. Então, nós procuramos estabelecer prioridades em reuniões com os próprios chefes (E7).

Na visão dos entrevistados, a capacidade de tomar de decisões significa ter firmeza quanto ao cumprimento de algumas resoluções dos Conselhos, e de normas em geral.

[Um Pró-Reitor] deve saber qual é seu lugar na estrutura. Então, quando ele chegar a algum lugar [para discutir algum assunto], ele deve bater na mesa, falar não, e sustentar. Qual a habilidade que o Pró-Reitor deve ter? A de decisão. O Pró-Reitor nunca pode passar indecisão para frente, pois, com ela não conseguirá mover o grupo para desempenhar uma função (E6).

Percebeu-se que, para os entrevistados, é necessário que o Pró-Reitor adote uma postura de resolução imediata de problemas. Destacaram que, em muitos casos, o dirigente prefere encaminhar as solicitações a outros dirigentes, pois, assim, não será responsabilizado pela ação. Diante disso, a habilidade de tomada de decisão, refere-se ao ato de tomar a decisão e não a aspectos sobre o modo como esta decisão deveria ser tomada.

No Quadro 9 foram apresentadas as habilidades humanas necessárias ao Pró-Reitor, que compreendem a capacidade para trabalhar eficazmente como membro de grupo, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança (MAXIMIANO, 2000).

Para os entrevistados as habilidades humanas dão ênfase à compreensão das pessoas e de suas necessidades e ao relacionamento com seus pares. Para estes, as habilidades humanas são características inatas, que dificilmente podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos. Várias vezes, estes recursos da competência gerencial foram vinculados a carisma, simpatia, ao fato de o professor ser reconhecido como um líder pela comunidade acadêmica.

Dentre essas habilidades, foi destacada a capacidade política. O sentido desta habilidade humana parece estar na cortesia, no tratamento com as pessoas, em ser aquele que propõe questões a serem discutidas com a comunidade, a fim de conseguir apoio às suas decisões. Este elemento foi citado, como um fator que contribui para agregação de elementos da comunidade em prol dos objetivos da Instituição.

Outra habilidade, apontada como necessária, é a capacidade de liderança, ou seja, a capacidade de influenciar mais do que exercer a autoridade perante os subordinados.

Na verdade, a experiência anterior na vida acadêmica não é suficiente, pois, para ser Pró-Reitor requer talento natural. A pessoa deve ter um temperamento capaz de reunir grupos na universidade e conseguir a aceitação da sociedade. São questões de talento, que não se aprendem. Ele pode até seguir normas para conduzir reuniões, mas a motivação do grupo para trabalhar é uma questão de talento, ainda mais quando não tem dinheiro (E5).

De acordo com os entrevistados, a capacidade de liderança deve ser mobilizada no relacionamento com os subordinados e com a comunidade em geral. O Pró-Reitor deve ser líder de seu grupo de trabalho, capaz de mobilizar a comunidade em prol dos objetivos da sua Pró-Reitoria.

Os entrevistados acreditam que a capacidade de liderança pode determinar o desempenho de seus subordinados. Neste sentido, a valorização das pessoas é uma técnica para que o Pró-Reitor consiga resultados por meio das pessoas. Segue o relato:

Então, na verdade, eu não sou uma pessoa autoritária, procuro conversar com as pessoas, delegar o trabalho e cobrar os resultados, tratando como se fosse mais um elemento da equipe, não como um indivíduo hierarquicamente inferior. Isso eu não procuro fazer, porque não funciona (E1).

A capacidade de relacionamento interpessoal, na visão dos entrevistados, também é uma habilidade exigida de um Pró-Reitor. O Pró-Reitor deve ser capaz de minimizar a insatisfação das pessoas, contribuindo para um bom ambiente de trabalho. Neste momento, é necessário agir conforme os entrevistados destacaram:

O Pró-Reitor tem que trabalhar para que os funcionários se sintam bem. A única coisa que eu sabia, e que poderia fazer com muita disposição para trabalhar era ouvir e dialogar com as pessoas, no sentido de construir [os projetos na Pró-Reitoria] (E5).

Na visão dos entrevistados, o sucesso de um Pró-Reitor depende de sua habilidade para mobilizar as pessoas que o auxiliarão em suas atividades. O Pró-Reitor deve ser capaz de trabalhar em equipe.

Conforme destacado anteriormente, o Pró-Reitor precisa mobilizar conhecimentos, que outros detêm sobre o funcionamento da Pró-Reitoria. Conforme Grillo (2001), esta situação é capaz de induzir o docente a desenvolver toda a capacidade de liderança e trabalho em equipe, a fim de obter a colaboração de pessoas estranhas ao seu universo acadêmico.

Eu sempre tive em mente o espírito de equipe, pois, acho que ninguém consegue fazer tudo sozinho. [Desenvolvi um bom trabalho] graças a reuniões freqüentes com os funcionários [...]. Colocando na mente de cada um que um faxineiro é tão importante quanto um professor. Porque o professor, ao chegar numa sala de aula e se esta não estiver limpa, para que a aula possa acontecer e todos se sintam bem naquele ambiente, a aula não será adequada (E2).

São estes os relatos representativos da percepção dos entrevistados do grupo A sobre as competências necessárias aos Pró-Reitores. Em geral, parece que os participantes da pesquisa revelaram certa convergência em suas idéias, com relação a este componente. Ao discorrerem sobre a necessidade das 15 competências, não foram evidenciadas situações destoantes, em que se utilizariam as competências em questão.

Percebeu-se que os entrevistados descreveram o “ser competente” a partir das suas experiências como Pró-Reitor e, também, a partir da observação enquanto professor da Instituição, sob a administração de outros Pró-Reitores. Acredita-se que os comportamentos descritos deveriam ser norteados por conhecimentos gerenciais. De fato, os entrevistados reconheceram a necessidade de participarem de treinamentos, a fim de serem instruídos sobre aspectos não adquiridos com a experiência. Eles chamaram de cursos de administração, de sistemas e métodos, cursos no seu departamento (visto que a pesquisadora é mestranda no departamento de administração).

No próximo item, são apresentadas as percepções dos entrevistados do grupo B, sobre as competências gerenciais dos Pró-Reitores na UFV.

4.4.3 Competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor na percepção do grupo B

Para iniciar o assunto sobre competências gerenciais adotou-se o mesmo procedimento em todas as entrevistas. Diante do que foi identificado nos relatos, como categorias de análise, treze competências gerenciais foram apontados como necessários à função de Pró-Reitor na UFV.

Ênfase	Recursos de competências do Pró-Reitor na UFV
Atitudes	Comprometimento Criatividade Iniciativa
Experiência	Conhecimento da estrutura organizacional Experiência profissional
Habilidades Gerenciais	Comunicação Conhecimentos de técnicas gerenciais Tomada de decisão Visão sistêmica
Habilidades Humanas	Capacidade política Liderança Relacionamento interpessoal Trabalho em Equipe

Fonte: Dados de Pesquisa

Quadro 10 - Competências requeridas no contexto da gestão universitária

O primeiro subconjunto de recursos de competência a ser analisado é o que dá ênfase às atitudes indispensáveis ao desempenho da função de Pró-Reitor. Dentre esses recursos, encontram-se o comprometimento, criatividade e a iniciativa.

Segundo os entrevistados, o Pró-Reitor deve ser alguém que tenha credibilidade junto à comunidade acadêmica. Esta credibilidade é conquistada por meio da demonstração de comprometimento de um professor com suas atividades de docência.

Acho que o Pró-Reitor deve ter reconhecimento social, deve ter qualidades administrativas, políticas e acadêmicas. Qualidade acadêmica refere-se ao cuidar bem de sua posição acadêmica. Se você é um irresponsável com sua profissão, também será irresponsável em qualquer lugar. Se você não me respeita, como vou assumir um cargo de liderança? (E21).

A criatividade foi citada como atitude necessária ao Pró-Reitor. Apesar da consciência sobre os obstáculos que podem coibir o uso da criatividade,

afirmaram que “um dirigente não pode ficar com os braços cruzados perante as dificuldades” (E13).

Segundo os entrevistados, a estrutura de uma organização pública faz com que a atenção dos dirigentes esteja voltada, na maior parte do tempo, ao cumprimento das normas de um aparato legal. Apontam a necessidade de o dirigente utilizar a criatividade, para que não fique apenas cuidando de assuntos relacionados a este aparato, o qual pode dificultar sua ação. Na visão dos entrevistados, “ser criativo” é superar os obstáculos, que a estrutura e as limitações orçamentárias impõem ao dirigente.

Ele tem que buscar a inovação, a criatividade. Enfim, utilizar as técnicas administrativas, para que possa fazer com que sua gestão atinja os objetivos organizacionais. É uma resposta óbvia. Entretanto, o que acontece nas instituições de ensino é que, geralmente, os indivíduos que ocupam estes cargos não detêm esses conhecimentos e a administração fica um pouco truncada. Concomitantemente, temos a legislação que engessa bastante uma administração. Assim, a gente não é tão eficiente quanto deveria ser (E18).

Às vezes, a atenção a ser dada a este aparato legal é muito maior do que o objetivo principal da Instituição. Então, se a pessoas não têm criatividade para tratar dentro de uma legislação, elas acabam ficando só no operacional (E22).

A iniciativa também deve ser utilizada na superação destes mesmos obstáculos. Na perspectiva dos entrevistados, o Pró-Reitor deve estar disposto a buscar alternativas e criar meios para superar as barreiras. Assim, o Pró-Reitor deve ser uma pessoa de ação, que se preocupa com as necessidades dos órgãos que supervisiona e pleiteia recursos para a execução de seus projetos, junto à Reitoria.

A atenção exacerbada dada ao aparato-legal pode contribuir para que o dirigente seja apenas “um burocrata, que se dedica simplesmente a assinar, cuidar de atos oficiais, dos procedimentos, sem ter a consciência de que é responsável por melhorias e proposições em cada órgão do qual é gestor” (E16). Eis os relatos:

Agora, ele tem que conhecer as limitações. Ele tem que conhecer as limitações legais, as limitações orçamentárias, mas não se deixar dominar por esses obstáculos porque, apesar disso, muito se pode fazer ainda (E27).

Para este grupo de entrevistados, a experiência gerencial na Instituição também representa um recurso de competência necessário a um Pró-Reitor. Assim, o professor deve adquirir o conhecimento da estrutura organizacional, por

meio da ocupação de outros cargos de chefia na Instituição, antes de ser um Pró-Reitor.

O Pró-Reitor deve conhecer os regimentos da Universidade, porque quando você chega lá [na Pró-Reitoria] e não conhece os regimentos, você quebra a cara. Então, ele deve conhecer, principalmente, o regime didático, o regimento da Universidade, deve saber tudo que está acontecendo em termos de resoluções, conhecer muito bem a parte referente aos recursos humanos, [...] (E13).

Parece ser unânime a idéia de que um professor se prepara para a função de Pró-Reitor, durante o exercício de outras atividades administrativas na Instituição. Este grupo de entrevistados parece ser conservador quanto à necessidade de cumprir este pré-requisito.

Eu acho que a experiência administrativa é útil à função. Conhecer a Universidade, conhecer o trâmite universitário é fundamental para um cargo de administração superior. Então, eu não acho que a experiência acadêmica é tão importante quanto a experiência administrativa. [...] (E21).

Ainda sobre a preparação para ser um Pró-Reitor, os entrevistados fizeram questão de desvincular a atividade acadêmica da gerencial, destacando que, nem sempre, um bom pesquisador é um bom administrador.

Eu digo que numa pesquisa o professor vai para um laboratório, e fica lá centrado em teorias. Talvez viva mais no seu mundo, com seus orientados. A administração de uma Pró-Reitoria com 400 funcionários, várias subordinações, e recursos financeiros escassos. Então são variáveis que não existem no seu mundo de laboratório e de pesquisa (E28).

Para os entrevistados, a capacidade de comunicação também é necessária a um Pró-Reitor. Esta capacidade deve ser mobilizada, quando o Pró-Reitor precisa defender idéias e proposições dos órgãos que coordena, pois, na maioria das vezes, os dirigentes desses órgãos não participam das reuniões dos Conselhos.

Essa discussão é desgastante porque envolve políticas partidárias. Há pessoas que têm uma visão mais social, outros têm uma visão mais econômico-financeira. Esses embates aparecem nessas discussões, por que essas pessoas, além de representarem individualmente seus pares, também têm uma filosofia que as norteia (E15).

Esta capacidade de comunicação deve ajudar o Pró-Reitor a negociar com os departamentos, para que estes executem as decisões tomadas pelos Conselhos, ou até mesmo as deliberações da Pró-Reitoria. Ele precisa ser um facilitador de

ações e, para isso, deve se aproximar dos departamentos acadêmicos com as seguintes indagações: O que você precisa para fazer isso? Está faltando professor? Tudo bem, vamos negociar (E13).

De acordo com os entrevistados deste grupo, qualquer dirigente que atue em instituições de ensino deve possuir conhecimentos sobre técnicas gerenciais.

[Embora] ele tenha uma bagagem gerencial, às vezes, e isso é muito comum, falta-lhe uma bagagem técnica. [Saber] o que é e, o que preciso para fazer um bom planejamento, um planejamento estratégico para a minha Pró-Reitoria. Saber como acompanhar aquelas metas, o que tenho que fazer para atingir os objetivos. Talvez ele aprendeu isso na prática, mas não tenha a técnica. Penso que, a pessoa deve ter, no mínimo, noções de como administrar, pois, se ela está à frente de uma instituição, ela está administrando recursos financeiros e materiais. Então além de seu conhecimento acadêmico, ele deve ser um administrador, deve buscar informações (E18).

A partir dos relatos, percebeu-se que os entrevistados reconhecem que o preparo técnico dos dirigentes na Instituição seria uma situação ideal, que não acontece na prática. Assim, a gestão acaba adquirindo características de amadora, mediante tentativas que podem ser bem sucedidas (acertos) ou não (erros).

A questão administrativa não é a atividade-fim da Instituição. Nosso objetivo final é a pesquisa, o ensino e a extensão. Mas, para que isso aconteça é necessário administrar utilizando os princípios básicos da administração: o planejamento, a organização, a coordenação, a direção. Quanto ao controle, eu não discuto por que a organização burocrática se firma no controle. Mas, não se consegue fazer com as pessoas entendam por que elas não conhecem tais técnicas (E18).

Outra habilidade, citada nos relatos, é a tomada de decisão. O Pró-Reitor deve dispor da capacidade de analisar os cursos de ação e tomar decisões.

Não resta dúvida que existem questionamentos meus perante [o Pró-Reitor]. Mas, o meu papel é levar as diversas opções para que ele possa analisar e sugerir a melhor. Eu levo para ele quando foge ao meu alcance de decisão, pois, ele está numa escala superior na hierarquia (E15).

Além disso, o Pró-Reitor precisa ter coragem de tomar decisões. Entre os entrevistados, parece haver uma percepção de que é necessário que este gestor tenha uma atitude firme, quanto ao cumprimento de suas deliberações.

O grande problema, hoje, é que todos têm muito medo de tomar decisão. Então fazem assim: ninguém põe o nome dele lá, pensando que vai dar confusão (E15).

Em determinados momentos, a administração tem que tomar uma decisão. Eu acho que é importante dialogar, mas tem que chegar assim: nós decidimos, foi aprovado, vai ser feito e o departamento vai ter que atender (E13).

Outro ponto que foi destacado se refere à visão da Instituição como um todo, ou seja, a atitude de um Pró-Reitor não deve priorizar o atendimento às demandas de sua área, ou departamento. Alguns denominaram este recurso da competência como visão sistêmica.

Eu acho que, como primeira habilidade, ele deve ter uma visão sistêmica. Ele tem que ver a Instituição como um todo e não particularizar as suas atitudes ou sua visão dentro ou com vistas em sua área de atuação. Então, ele deve ver a organização como um todo e, ao ver a organização como um todo, deve evitar a posição corporativista. Então, se ele sai de alguma área de conhecimento, de um departamento, ele também deve se isolar desse posicionamento e não priorizar ações que sejam diretamente ligadas a essa área. Ele deve ter um posicionamento que contribui para o desenvolvimento da Instituição, independentemente da área na qual esse investimento será feito (E27).

Conforme o Quadro 10, na visão dos entrevistados do grupo B, o Pró-Reitor deve apresentar as seguintes habilidades humanas: capacidade política, liderança, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

De acordo com o grupo, os comportamentos relacionados à interação com as pessoas são características que devem ser inerentes àqueles que ocupam qualquer função administrativa na Instituição. Dentre estas, citaram a capacidade política.

Com certeza, o administrador deve ter uma dose política, a capacidade de negociação, porque hoje tudo é ‘toma lá dá cá’ e poucos estão preocupados com a Instituição. Muitos estão preocupados consigo mesmos, ou com grupos da comunidade. Então, é um jogo político mesmo, esse jogo de cintura (E23).

No entanto, também existe a percepção negativa quanto ao uso da capacidade política. Conforme um dos entrevistados, um Pró-Reitor “não deve ser político, deve usar as ferramentas técnicas. Ao invés de sensibilizar as pessoas, ele pega o telefone e passa o problema para o reitor, que usa sua autoridade para resolver” (E26).

Percebeu-se que algumas dessas habilidades representam, para os entrevistados, traços de personalidade. Assim como na descrição da capacidade

política, a liderança representa, para muitos, um “dom, uma característica inata” (E13).

A utilização desta habilidade parece estar ligada à motivação e valorização dos funcionários. Percebeu-se que a liderança representa a capacidade de lidar com os subordinados a fim de influenciá-los a contribuir com o trabalho.

Para os entrevistados, uma importante questão na Universidade para quem lida com pessoas, é o fato de o funcionário público em geral “estar tão calejado”, com baixa auto-estima, influenciar na execução do trabalho. “Muitos ou não trabalham ou fazem o dia-a-dia para cumprir horário, sem empolgação, vontade de crescer, de fazer mais, de vestir a camisa”. Retrataram, ainda, que a estabilidade tem sido, para alguns, um apoio, “uma bengala” (E28).

[...] aqui só se você fizer uma coisa muito grave será mandado embora. Então, quem não tiver consciência não faz mesmo, mas muitos têm. Tem aqueles que vão se acomodando e vão deixando passar os dias. Como você pega uma pessoa acomodada há anos e faz com que ela volte a ser ativa, produtiva, é muito complicado. Você consegue, mas não é fácil. Então, a principal dificuldade na iniciativa pública refere-se aos recursos humanos (E28).

A capacidade de mobilizar pessoas também foi citada, como atitude de um líder:

Por exemplo, quando aparece uma possibilidade de projetos, para financiar alguma pesquisa na área de ensino. O Pró-Reitor não vai fazer um projeto, o que ele pode fazer é buscar pessoas para fazer isso (E13).

De acordo com alguns entrevistados, o Pró-Reitor deve ser uma pessoa acessível, que possua a capacidade de lidar com as pessoas, ou seja, a habilidade de relacionamento interpessoal.

Em nosso relacionamento, destaca-se o trânsito livre que temos de acesso ao Pró-Reitor. Vou citar uma frase que ele disse quando assumiu [a Pró-Reitoria]: “as portas da minha sala estão sempre abertas para você, você não precisa nem anunciar para poder trazer algum trabalho, algum despacho”. Este trânsito livre facilita o trabalho, que não fica parado por nada (E30).

Os entrevistados ressaltaram que o trabalho em equipe é um recurso de competência gerencial necessário à função de Pró-Reitor. O trabalho em equipe foi fundamentado em razão da necessidade de delegar funções a seus subordinados que trabalham na Pró-Reitoria. O Pró-Reitor também deve localizar pessoas na Instituição, que possam colaborar com o seu trabalho.

Acreditar em sua equipe. A partir do momento em que acredita em sua equipe, ele delega funções. O grande problema de uma administração em nível de Pró-Reitoria é que se ele não delegar, se centralizar, ele vai à loucura, pois, não conseguirá que as coisas aconteçam (E12).

São estes os relatos representativos da realidade sobre as competências necessárias ao Pró-Reitor na UFV. Na próxima seção, será realizada a análise desses relatos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção compreende a análise dos relatos, considerando-se o referencial teórico do presente trabalho (cap. 2) e o material de fontes secundárias.

5.1 A função de Pró-Reitor na Universidade Federal de Viçosa

A partir da análise das informações sobre o perfil dos entrevistados do grupo A, observou-se que aqueles que ocuparam a função de Pró-Reitor na UFV, na maioria dos casos, são professores da Instituição com tempo de serviço superior a 30 anos. Esta maturidade no perfil desses profissionais tem influenciado a escolha dos mesmos para a função de Pró-Reitor. Outras características, como ter ocupado outras funções gerenciais na Instituição, tornaram-se pré-requisitos para a escolha deste dirigente. Isto pode ser confirmado pelo fato de todos os professores, que já foram Pró-Reitores, possuírem uma trajetória de carreira administrativa na Instituição, sendo que a maioria foi coordenador de curso ou chefe de departamento.

A noção de competência, utilizada no presente trabalho, é que esta não pode ser compreendida de forma desvinculada da ação, do contexto no qual o profissional atua. Portanto, para identificar as competências necessárias a um Pró-Reitor, a presente pesquisa foi conduzida buscando-se informações sobre a natureza do trabalho deste gestor. Conforme Zarifian (2001), sob a ótica do indivíduo como ator em determinada função, a competência se encontra focada na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização, na qual está inserido.

Verificou-se que, ao descreverem seu dia-a-dia, os dirigentes utilizaram verbos como reunir, assinar, conferir, cuidar, manter, os quais refletem o cumprimento de atribuições, previstas em documentos sobre a função, assim como uma preocupação com a manutenção da situação vigente na Instituição. Além disso, o Pró-Reitor também se ocupa com o atendimento aos diversos públicos da comunidade acadêmica (E2, E6, E7). Parece que, comumente, os estudantes se

reportam diretamente ao Pró-Reitor, quando deveriam procurar o coordenador de seu curso.

De fato, os papéis de amigo e líder, exercidos por um Pró-Reitor, mostram que seu trabalho está ligado ao exercício de papéis de interação com as pessoas da comunidade acadêmica. Na visão dos entrevistados, o Pró-Reitor é aquela pessoa conhecida por toda a comunidade e que atua como um administrador de conflitos, entre os servidores (E2, E6, E7). É inexistente a visão de um gerente, que atuaria na formulação de políticas e no planejamento, pois, o Pró-Reitor acaba sendo um executor das políticas definidas pelo Reitor da Instituição (E11).

A partir da comparação entre os documentos analisados e os relatos referentes às atribuições de um Pró-Reitor na UFV, observou-se que, como em qualquer função gerencial, esta também tem seu lado imprevisto, inesperado, o que, conforme Motta (1997), também caracteriza a gerência. Esta característica leva em conta a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana, que lhe atribui características do ilógico, do intuitivo, do espontâneo e do irracional. Mintzberg (1986), ao afirmar que as funções do executivo⁶ extrapolam as do processo administrativo (planejar, organizar, dirigir e controlar), também admite que a gerência possua este outro lado.

Os entrevistados apontaram que a atenção exacerbada aos papéis relacionados ao aparato-legal da universidade, pode fazer com que o Pró-Reitor se dedique, somente, ao cumprimento da legislação. Nos relatos (E1, E4), os entrevistados enfatizaram que, muitas vezes, encontravam-se sobrecarregados ao exercerem a função de Pró-Reitor, pois, a acumulavam com a de docente. Alguns ainda (E5, E7) afirmaram que foi necessário ultrapassar o horário normal de trabalho para dar conta das atribuições.

Embora o Pró-Reitor acumule esta função com a de docente, o distanciamento dos departamentos acadêmicos é um fator, que leva este professor para a função de dirigente de forma diferente de outras funções administrativas. Quando o professor assume a coordenação de um curso, por exemplo, continua ocupando sua sala de professor e ali, também, exerce as atribuições de coordenador, diferentemente de quando passa a ser um Pró-Reitor. Quanto a este distanciamento do Pró-Reitor de seu departamento acadêmico, os entrevistados do

⁶ O executivo é alguém que possui autoridade formal de um cargo de direção.

grupo B (E13, E27) afirmaram que um professor, ao se tornar Pró-Reitor, não deve ter uma visão restrita à sua área de atuação.

As relações, que um Pró-Reitor deve estabelecer, são inúmeras. Conforme mencionado, o Pró-Reitor é uma figura conhecida pelos membros da comunidade, e mantém contatos dentro e fora da Instituição. Percebeu-se que, para exercer esta função, é necessário que se mobilizem conhecimentos, que outros detêm, sobre o funcionamento das Pró-Reitorias.

No âmbito externo, o Pró-Reitor tem que acompanhar os assuntos pertinentes à UFV, em órgãos como o MEC, CNPq e CAPES. De acordo com Mintzberg (1995), os profissionais em níveis mais elevados de uma universidade garantem o poder, atuando como elemento-chave nas posições de incerteza, como nesses relacionamentos com órgãos externos. O autor ressalta que os administradores bem sucedidos em atuar nessas condições (pleitear recursos, gerenciar conflitos a favor de seu departamento) ganham poder nas decisões.

Le Boterf (2003) expõe o conceito de redes profissionais, quando trata das competências e afirma que nenhum profissional pode saber tudo. Ao contrário, no momento oportuno, este deve mobilizar seus próprios conhecimentos e habilidades, como também daqueles que estão em seu entorno, pois, as competências não se reduzem ao saber individual. De fato, o Pró-Reitor deve interagir com os funcionários da Pró-Reitoria, que o auxiliarão com conhecimentos na área (E8).

Além de deparar com uma realidade, na qual necessita mobilizar as competências de outros, o Pró-Reitor enfrenta outras dificuldades. A maioria das dificuldades, citadas pelos entrevistados, referem-se às características estruturais das universidades federais, a saber: decisão colegiada, descontinuidade de processos e falta de mecanismos de controle da mão-de-obra. Estes aspectos foram apresentados como dificuldades, que podem engessar a administração universitária. A limitada autonomia administrativa, que foi colocada pelos entrevistados, já era apontada por Meyer (2000), como fator que restringe iniciativas inovadoras, além de influenciar o desempenho geral da instituição.

A prática gerencial do Pró-Reitor se caracteriza pela combinação da função de docente à gerencial, prática burocrática, além de seu cunho político. Esta última característica foi apresentada, por alguns, como um fator que gera a necessidade de os Pró-Reitores conhecerem muito bem suas atribuições, pois, podem ser

cobrados pela comunidade a desempenharem papéis, que fogem dessas atribuições. Referindo-se aos Pró-Reitores, um dos entrevistados disse que, para muitos, o Pró-Reitor é um deus, uma pessoa que tem poder para resolver tudo (E17).

Pelo fato das universidades serem classificadas como burocracias descentralizadas e profissionais, grande parte do poder de decisão permanece na base da estrutura com os profissionais no núcleo operacional, ou seja, com os professores, conforme Mintzberg (1995). A discussão sobre as competências gerenciais necessárias a um Pró-Reitor na UFV, não passa pelo poder que os professores possuem nesta estrutura, mas pela necessidade de adquirirem conhecimentos e habilidades gerenciais, para uma nova função.

Percebeu-se que os dirigentes passam os quatro anos em função de uma gestão burocrática, não tendo tempo nem o discernimento de que precisariam atuar como atores, que influenciam a busca de ações voltadas para o futuro. Neste aspecto, os dirigentes apontaram que a descontinuidade, que cerceia a administração universitária, contribui para esta postura.

Em geral, os entrevistados (E9, E17, E21) consideram que o exercício de outras funções administrativas na universidade pode preparar um professor para ser um Pró-Reitor. Percebeu-se, que, na maioria das vezes, os dirigentes entrevistados aprenderam a administrar com a prática, nas ações do dia-a-dia de trabalho, por meio de experiências vividas durante o exercício de funções administrativas, da busca de resolução de problemas, escolha das alternativas mais adequadas e implementação de projetos.

Ruas (2003) considera que, realmente, a experiência é um dos recursos de competência dos profissionais, existindo outros componentes, como o conhecimento da área de atuação, que devem compor o elenco de competências de um profissional.

Segundo Ahmad (1994), citado por Silva (2000), as instituições de ensino superior, geralmente, não oferecem treinamento para seus dirigentes. Este fato favorece o predomínio da atuação baseada apenas na experiência. Nos últimos dez anos, na Instituição contemplada nesta pesquisada, foram realizados dois programas de treinamento em técnicas administrativas, sendo que apenas dois dirigentes admitem buscar, por conta própria, conhecimentos dessa natureza. Tal

fato também confirma a noção de Meyer (2000), sobre a aplicação de práticas de gestão mais amadoras do que profissionais nas universidades.

O “culto ao talento” também tem influenciado a escolha de dirigentes na Instituição. Este valor cultural, presente nas universidades, determina que a administração seja uma atividade apenas para certas pessoas, que apresentam características natas e “dotes especiais para liderar, tomar decisões e implementar ações” (MEYER, 2000). Tal fato foi constatado, principalmente, na análise dos relatos sobre a Liderança, pois, alguns dos entrevistados consideram que esta capacidade dificilmente pode ser aprendida.

Diante disso, acredita-se que os professores aprendem a atuar como dirigentes, durante experiência em outras funções gerenciais, extraíndo lições sobre como se comportar. Portanto, os recursos da competência de um Pró-Reitor, que os entrevistados do grupo A citaram, representam comportamentos de sucesso durante o exercício desta função. No caso do grupo B, tais recursos, referem-se às “características que facilitaram seu trabalho e interação com o Pró-Reitor” (E24).

Motta (1997) afirma que o aprendizado sobre gerência deve basear-se não apenas em conhecimentos sistematizados pela teoria, mas incorporar formas de usufruir dos ensinamentos produzidos pela experiência individual, tanto interna quanto externa à organização em que se trabalha. Esta experiência, adquirida em serviço, é valiosa e compreende a observação de práticas gerenciais, boas e más, que ajudam o dirigente a direcionar seu comportamento.

O comportamento gerencial, considerado ideal pelos entrevistados, constitui idéias convergentes, baseadas na experiência gerencial interna, pois, a maioria não possui experiência administrativa em outras instituições. No próximo item, são analisadas as percepções do grupo b, sobre as competências necessárias à função de Pró-Reitor na UFV.

5.2 Competências gerenciais necessárias a um Pró-Reitor na UFV

Neste item, são descritos os principais aspectos sobre as competências gerenciais dos Pró-Reitores na UFV. Mintzberg (1995, p. 199) discorre sobre a importância dos administradores em uma universidade (burocracia profissional), o que de certa forma atribui importância ao mapeamento de competências necessárias a esses profissionais:

Nessa estrutura, ironicamente, o profissional torna-se dependente do administrador eficaz. Frequentemente, ele abomina a administração, desejando somente ser deixado só a fim de exercer a sua profissão. No entanto, esta liberdade é obtida, somente, a preço do esforço administrativo. Conclui-se que o poder flui para aqueles profissionais, que cuidam do devotado esforço de administrar em lugar do trabalho profissional.

A partir deste ponto, apresenta-se a análise referente às competências citadas pelos grupos A e B. Percebeu-se que os recursos de competência criatividade, experiência profissional, conhecimento da estrutura organizacional, tomada de decisão, comunicação, capacidade política, liderança, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe foram citados pelos dois grupos e serão analisados, comparativamente, a partir desse ponto.

A criatividade representa uma técnica de resolução dos problemas, gerados no funcionamento da estrutura administrativa da universidade. O dirigente deve utilizar meios para superar os entraves que podem tornar sua gestão, meramente, burocrática. O Pró-Reitor também deve ser criativo na busca de fontes alternativas de recursos, elaborando projetos e enviando para órgãos financiadores. De acordo com os entrevistados, o uso da criatividade também seria útil na criação de procedimentos mais eficazes para a Instituição (E5).

A experiência gerencial na Instituição foi considerada determinante de sucesso e pré-requisito para a escolha de um Pró-Reitor. Em geral, os entrevistados acreditam que o conhecimento da estrutura da Instituição só é adquirido a partir dessa experiência.

Para os entrevistados, por meio da experiência um dirigente adquire a sensibilidade para interpretar as demandas dos professores, alunos e funcionários, priorizando aquelas relacionadas à missão organizacional. Além disso, um Pró-Reitor deve se empenhar em conhecer essas demandas, interagindo com todos os grupos da comunidade acadêmica.

Realmente, alguns autores (Le Boterf, 2003; Sveiby, 1998, Brandão e Guimarães, 2001; Ruas, 2003) incluem, em seus modelos de competência, a experiência dos profissionais. Esta característica está relacionada ao “saber aprender”, e “aprender a aprender”, que referem-se ao saber tirar lições da experiência, fazendo de sua prática profissional uma oportunidade de criação de saber.

Considerando que a capacidade gerencial⁷ é adquirida na prática do trabalho gerencial, a experiência dos entrevistados, enquanto dirigentes da Instituição, tornou-se relevante para este trabalho. As experiências individuais e coletivas, retratadas pelos entrevistados, ao discorrerem sobre as competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor na UFV, resultaram em um levantamento orientado pela realidade desta função gerencial na Instituição.

A maioria das características, com ênfase gerencial ou em técnicas administrativas são úteis durante à interação do Pró-Reitor com sua equipe de trabalho na Pró-Reitoria. A capacidade de tomada de decisão, por exemplo, está ligada à capacidade de fazer com que as proposições saiam do campo da discussão e sejam implementadas. Esta característica refere-se ao ato de tomar a decisão e não a aspectos sobre o modo como esta decisão deveria ser tomada. Estes aspectos relacionados a normas, que poderiam orientar o processo de tomada de decisões, não foram mencionados pelos dirigentes. No entanto, Grillo (2001) aponta que este é um conhecimento importante para o bom desempenho de uma chefia.

Além disso, foi apontado que o Pró-Reitor deve ser firme na busca dos objetivos da Pró-Reitoria e do cumprimento das decisões tomadas nos Conselhos. A capacidade de tomar decisões está ligada à resolução de problemas e ao comprometimento com a execução de projetos. Parece existir uma visão homogênea sobre este componente, pois, os entrevistados do grupo B também ressaltaram que um Pró-Reitor não deve deixar de tomar as decisões que lhe competem.

Foi ressaltado também que, na universidade, em muitos casos, o dirigente não toma a decisão, passando a responsabilidade para outro dirigente e criando uma seqüência de “ao fulano, ao, ao, ao” (E6). Segundo os entrevistados, esta tendência, era percebida, principalmente, na liberação de recursos financeiros. O que parece ter sido minimizado por uma descentralização na gestão dos recursos financeiros na Instituição.

Esta descentralização foi tema na entrevista de dois dirigentes (E6, E7). Conforme estes entrevistados, com este novo sistema, os dirigentes passaram a ter autonomia e, ao mesmo tempo, necessidade de saber gastar, priorizando as coisas mais importantes. Esta medida gerou muitos conflitos na Instituição, sendo que,

⁷ Motta (1997) define como uma capacidade rara, constituída de habilidades complexas, como

na tentativa de “boicotar”, alguns chegaram a gastar o dinheiro com aquilo que não era prioritário como, por exemplo, “na hora de rodar as provas, eles não davam dinheiro, porque isso aí dava confusão: está vendo aí, agora não tem dinheiro nem para rodar prova (E6)”.

Percebeu-se que, ao relatar este acontecimento os dirigentes pretendiam ressaltar que, mesmo diante de resistências da comunidade em adotar certas decisões, um dirigente deve ser persistente, deve buscar meios para conscientizar a comunidade sobre a importância de uma decisão. Foi citado que, nesses momentos o Pró-Reitor precisa da capacidade de convencer os administradores, em posição superior, de que a decisão é para o bem institucional e, assim, obter apoio, pois, sua autonomia pode esbarrar na resistência dos subordinados.

Outra característica com ênfase gerencial, citada pelos entrevistados, foi a capacidade de comunicar-se, que foi definida como a habilidade para dar justificativas das ações como Pró-Reitor, principalmente, para seus pares. É necessário que o dirigente saiba ouvir as demandas e explicar os motivos de qualquer decisão. O Pró-Reitor deve buscar ser bem compreendido pela comunidade, pois, sua permanência no cargo pode depender disso.

Para os entrevistados do grupo B, a capacidade de comunicação também refere-se à possibilidade de acesso ao Pró-Reitor. Acreditam que este dirigente precisa manter os canais de comunicação abertos, dar livre acesso aos dirigentes dos órgãos sob sua direção. Ressaltaram que o Pró-Reitor precisa “saber descer até às bases, para observar e dialogar sobre as atividades de cada órgão” (E21).

As competências ligadas à interação com as pessoas, compreendem informações sobre o comportamento dos Pró-Reitores. Essas competências refletem-se na capacidade para trabalhar, eficazmente, como membro de um grupo e na construção de forte cooperação na condução do time de trabalho, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança (MAXIMIANO, 2000).

Neste relacionamento com as pessoas, observou-se que a figura do Pró-Reitor foi associada ao papel de um político. Os entrevistados acreditam que um Pró-Reitor deve ser conhecido e ter credibilidade junto à comunidade, possuindo capacidade política. Esta capacidade refere-se à administração dos diversos

capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incerteza.

interesses da comunidade, buscando conciliar opiniões divergentes. Nos relatos, observou-se que o caráter político da função de Pró-Reitor pode influenciar negativamente a Instituição, pois, os dirigentes preferem utilizar a capacidade política, em lugar de técnicas administrativas para atingir seus objetivos.

Quanto à capacidade de liderança, parece estar relacionada à motivação e valorização dos subordinados. O Pró-Reitor deve atuar como líder e não como chefe, “pois no momento em que a pessoa não se sente tão submissa, ela se sente mais livre para contribuir” (E12). Para os entrevistados, a liderança, é uma característica inata dos indivíduos. Entretanto, conforme Grillo (2001), por meio da preparação em programas, o dirigente pode tornar-se capaz de liderar grupos responsáveis pela execução das atividades, em uma organização.

Percebeu-se também que, o Pró-Reitor, como líder, é responsável por gerenciar conflitos entre as pessoas na Instituição. Estes conflitos acontecem entre os seus subordinados, podendo prejudicar o andamento das atividades de um setor.

Ao lidar com as pessoas na Instituição, o Pró-Reitor também deve ter a capacidade de relacionamento interpessoal. Esta capacidade é necessária, ao manter relações formais e informais com seus pares e seus subordinados, sendo associada à simpatia, ao respeito, ao saber ouvir, à cordialidade.

Outra característica apontada como necessária a um Pró-Reitor é a capacidade de trabalhar em equipe. O professor-gerente necessita das pessoas, que detêm o conhecimento sobre as Pró-Reitorias e que são seus subordinados diretos. Neste sentido, os entrevistados do grupo A afirmaram que um Pró-Reitor não consegue fazer nada sozinho, pois, além de suas várias atribuições, ele depende da aprovação e do apoio de outros na Instituição.

O Pró-Reitor deve ser capaz de formar uma boa equipe, e mobilizar muito mais as competências dos outros, do que as próprias. Embora, segundo os entrevistados, um Pró-Reitor necessita de conhecimento prévio sobre a estrutura organizacional, existem conhecimentos que só quem passa por uma Pró-Reitoria adquire. Portanto, os “novos” Pró-Reitores recebem apoio da equipe, que forma ou encontra na Pró-Reitoria.

Além desses recursos de competência de um Pró-Reitor, os entrevistados do grupo A citaram o espírito institucional, a humildade, a pró-atividade, a administração do tempo, o planejamento, e o saber administrar recursos financeiros.

Segundo Durand (1998), citado por Brandão e Guimarães (2001), os atributos pessoais além de fazerem parte da competência dos profissionais, podem determinar a escolha de um curso de ação pessoal. De fato, os entrevistados acreditam que essas características podem influenciar o modo como as políticas, definidas pelo Reitor, serão implementadas. O espírito institucional, por exemplo, é um atributo de que depende o sucesso de uma gestão, pois, é preciso saber o que é prioridade nas ações. Como afirmou um dos entrevistados: Já tivemos um reitor que foi muito bom administrativamente, mas que não soube, por exemplo, valorizar alguns pontos que são da academia (E6).

Este recurso de competência deve levar o dirigente a priorizar ações, que visem o bem comum e nunca os interesses individuais. Para o grupo A, possuir este espírito institucional os levou a assumir o cargo de Pró-Reitor, pois, afirmam que apenas ganhos materiais não representam motivo para terem aceitado exercer a função. No grupo B, os entrevistados nomearam esta competência como visão sistêmica.

A visão corporativista é considerada, por Motta (1997), como desvantagem para o exercício de uma função gerencial, pois, uma visão restrita, relacionada a qualquer profissão, pode levar o dirigente a uma visão através de um túnel, restringindo sua atuação.

A humildade é outro recurso de competência necessário ao Pró-Reitor. Para eles é necessário humildade para repensar as atitudes, sendo que esta atitude gera respeito dos subordinados.

Outra característica, citada pelos entrevistados, como necessária ao Pró-Reitor, refere-se ao ser pró-ativo, preferir a ação, a atitude, ao discurso. O Pró-Reitor deve iniciar discussões, projetos e ser capaz de concluir suas proposições. Neste caso, dois fatores podem impedir a ação deste dirigente: a descontinuidade administrativa na Instituição e o fato de muitos dirigentes transferirem toda a responsabilidade de decisão para os colegiados.

A administração do tempo foi destacada, pois, caso não queira ter prejuízo nas atividades como docente, é necessário que o dirigente desenvolva capacidade de administrar o tempo. Além disso, deve-se ter a capacidade de suportar o estresse que pode surgir durante o exercício de uma função administrativa.

O planejamento é uma ferramenta administrativa, que pode garantir a sobrevivência de uma organização. No caso das universidades o planejamento

passa a ser cobrado como requisito legal. No entanto, para os entrevistados a cultura de planejamento é quase inexistente na universidade pública, que começa a entrar numa fase, com novas exigências do governo federal, onde estes conhecimentos passam a ser necessários para qualquer dirigente.

Como gestor de recursos financeiros, além de ser criativo, o Pró-Reitor deve também atender às demandas prioritárias. Entretanto, os entrevistados não citaram ações que pudessem referenciar uma gestão financeira baseada em princípios técnicos.

O grupo B, citou além daqueles recursos de competência a necessidade de um Pró-Reitor possuir comprometimento, iniciativa e conhecimento de técnicas gerenciais.

Conforme alguns entrevistados, é necessário que a comunidade confie no Pró-Reitor, pois, “não pode ficar preocupada se ele está cumprindo seu papel” (E16). Ele deve ser respeitado, assim como qualquer um que assume um cargo de liderança na Universidade. Acreditam que, anteriormente, os Pró-Reitores se destacaram como professores na Instituição.

Para Motta (1997), esta visão representa um dos mitos sobre as qualidades suficientes para o exercício de funções gerenciais. Segundo o autor, o recrutamento de profissionais com competência comprovada, no exercício das funções técnicas da organização que pretende dirigir, não garante a competência gerencial. Da mesma forma, Grillo (2001) acredita que os cargos de direção nas instituições de ensino não deveriam ser ocupados por pessoas que não tenham nenhuma orientação para o exercício das atividades de chefia, mesmo que o docente seja portador de elevados títulos acadêmicos.

A perspectiva dos entrevistados sobre a iniciativa está de acordo com Souza (2002), que a define como “capacidade de imaginação, de invenção e de ação para modificar o existente, introduzir o novo, criar”. Entretanto, segundo alguns relatos, a proposição de novas idéias pode esbarrar na dificuldade em obter a cooperação dos subordinados, enfim, da comunidade. Esta realidade pode ser visualizada quando os entrevistados do grupo A discorreram sobre as principais dificuldades referentes à administração de recursos humanos na universidade.

Parece que, muitas vezes, o poder de decisão se inverte, sendo as propostas oriundas dos órgãos da base hierárquica, principalmente dos departamentos acadêmicos. Observando este fato, Mintzberg (1995) afirmou que, alguns

profissionais gostam de descrever a burocracia profissional como pirâmides invertidas, com os operadores profissionais no topo e os administradores abaixo.

Entre os entrevistados, que citaram a necessidade dos conhecimentos de técnicas gerenciais, quatro têm formação em algum nível, com ênfase em administração. Tal fato justifica a importância dada a tais conhecimentos, para a prática gerencial. Os outros dois têm formação em outras áreas e, considerando a totalidade dos entrevistados que possuem formação em outras áreas, apenas dois consideravam estes conhecimentos como necessários. Motta (1997) afirma que, a detenção de tais conhecimentos por um indivíduo não garante a capacidade gerencial, mas representa uma vantagem durante a atuação do dirigente.

Tal postura confirma que alguns acadêmicos são relutantes em reconhecer que os conhecimentos gerenciais são necessários e, embora a experiência imediata pareça ser o melhor caminho para aprender administração, o método da tentativa e erro, pode ser oneroso e ineficiente para o administrador e para a organização (AHMAD,1994, citado por SILVA, 2000).

A noção de gerência, sob a ótica da teoria geral da administração, é quase inexistente nos relatos. O gerente que, na visão de Fayol (1989), planeja, organiza, coordena, e controla, não é citado nos relatos, sendo que o “planejar” é algo que apenas um entrevistado do grupo A (ex Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento) citou, como comportamento necessário a um Pró-Reitor. Quanto à organização e controle, foram aspectos que os entrevistados do grupo A colocaram entre as dificuldades no exercício do cargo, no que se refere à gestão de pessoas.

Quanto à organização dos recursos humanos, os entrevistados foram enfáticos em afirmar que, devido à legislação vigente na Instituição, o Pró-Reitor não tem condições de organizar sua força de trabalho. O controle sobre o desempenho das pessoas é quase inexistente sendo que os entrevistados do grupo A disseram que uma grande dificuldade era não ter meios nem para “premiar os bons funcionários e, muito menos, para punir os maus” (E5).

Analisando as competências, citadas como necessárias à função de Pró-Reitor, verificou-se que estão mais relacionadas à preocupação com a manutenção da situação vigente. Le Boterf (2003) afirma que este não representa um modelo atual, em que o profissional seria um ator, responsável por seu próprio desenvolvimento, buscando ir além do prescrito. Observou-se que as

características, como visão de futuro e disposição para mudança são quase inexistentes nos relatos, o que confirma tal percepção.

Esta busca pelo desenvolvimento profissional, enfatizada por Le Boterf (2003), é impedida por que os professores consideram que “estão ou estiveram dirigentes, mas não o são” (E8). Apresentaram a justificativa de que seus objetivos de desenvolvimento profissional estão ligados à sua carreira de docente, na qual verificou-se que os professores chegam a ter doutorado em sua área de atuação. Entretanto, Ahmad (1994), citado por Silva (2000), afirma que isso não prepara uma pessoa para ser dirigente. Na maioria dos casos, consideraram que podem dar uma contribuição, a partir da sua experiência administrativa dentro da Instituição, vontade de colaborar, muita dedicação (E1, E2, E6, E7, E21).

Segundo Motta (1997, p. 27), nem mesmo o fato de uma pessoa ser formada em Administração, certamente, resultará em um bom dirigente. Segundo o autor, um administrador deve adquirir a capacidade técnica, “mas tem igualmente que adquirir, como qualquer outro profissional, a capacidade gerencial na arte de pensar e julgar para melhor decidir e agir”.

Fleury e Fleury (2004) afirmam que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos, detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa. A competência está associada aos verbos saber agir, saber o que e por que faz, saber julgar, escolher e decidir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber se engajar e se comprometer, além de ter visão estratégica.

Portanto, as competências mapeadas no presente trabalho devem nortear treinamentos para dirigentes na Instituição. Ressalta-se que devem ser incluídas no conteúdo de tais treinamentos, competências como visão estratégica e capacidade de inovação, para que o administrador universitário tenha condições de atender às demandas impostas pelo ambiente externo.

A seguir, são apresentadas as conclusões deste estudo, recomendações para a Instituição, assim como sugestões para estudos futuros.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção são apresentadas as conclusões da pesquisa. A ordem adotada leva em consideração os objetivos propostos neste trabalho. Ao final, são feitas sugestões para a Instituição, assim como para futuras investigações.

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa é levantar e analisar os documentos relacionados à função de Pró-Reitor na UFV. Verificou-se que esta função tem atribuições e responsabilidades definidas em documentos, encontrados a partir da pesquisa documental deste trabalho.

De posse desses documentos (anexos de 1 a 6) foi possível descrever a função de Pró-Reitor na UFV, o que constituiu o segundo objetivo específico da pesquisa. Ressalta-se que nesta descrição, também, foram incluídos os dados obtidos por meio das entrevistas.

No item “Descrição do Cargo de Pró-Reitor na UFV” do presente trabalho, foi apresentada a descrição que atende ao segundo objetivo da pesquisa. Quanto ao alcance deste objetivo, é importante destacar que os documentos não contemplam elementos relacionados a pré-requisitos para ocupação desta função. Tal fato pode ser justificado, em razão da natureza da escolha dos ocupantes do cargo.

Na universidade, assim como em outros órgãos públicos, existem os denominados cargos de confiança, sendo que, neste caso, o Reitor nomeia os Pró-Reitores. Esta escolha não tem sido baseada no perfil adequado a esta função, pois, conforme constatação nos documentos disponíveis, não foi determinado pela Instituição. Portanto, acredita-se que o processo de escolha desses dirigentes contribui para que a administração seja mais amadora do que profissional.

A partir das entrevistas realizadas com os sujeitos sociais do grupo A, buscou-se identificar sua percepção sobre a natureza do exercício da função de Pró-Reitor na UFV, conforme determinado no terceiro objetivo da pesquisa.

A ênfase nos papéis de relacionamento interno e externo e a atenção exigida aos requisitos do aparato legal da Instituição, caracterizam, amplamente, a função de Pró-Reitor. No entanto, o Pró-Reitor deve ser criativo para achar

soluções para os problemas da Instituição, bem como observar as exigências externas, assumindo seu papel de gestor de nível estratégico.

Quanto ao processo administrativo, verificou-se a ausência de uma “cultura de planejamento” na universidade, o que foi apontado como falha institucional, podendo, conseqüentemente, refletir-se no comportamento de seus dirigentes. De fato, apenas um entrevistado (ex - Pró-Reitor de Planejamento) considerou que um Pró-Reitor deve ter a capacidade de planejar.

Em uma organização, cada cargo é único e contempla as atribuições, relações e responsabilidades de seu ocupante. No entanto, parece que os cargos ou funções administrativas na universidade são considerados similares, sendo que outras funções administrativas servem como local de preparo para aqueles que ocupam a função de Pró-Reitor. Esta é uma noção unânime entre os entrevistados, chegando a ser apresentada como um requisito informal para que um professor seja Pró-Reitor.

A percepção inicial da pesquisa, sobre a falta de capacitação daqueles que ocupam cargos de direção nas universidades, foi confirmada no presente trabalho. Acredita-se que o comportamento destes dirigentes deveria ser guiado por técnicas e abordagens administrativas. Essas técnicas o auxiliariam a selecionar pessoas qualificadas para comporem o grupo de trabalho, além de lhe fornecerem ferramentas para identificar problemas e buscar soluções.

A identificação de competências gerenciais foi mencionada nos dois últimos objetivos da pesquisa, a saber:

- Verificar na percepção dos sujeitos sociais, do Grupo A, quais são as competências gerenciais necessárias ao Pró-Reitor na UFV;
- Identificar as demandas, na percepção dos sujeitos sociais de pesquisa do grupo B, que a função de Pró-Reitor recebe de seu ambiente de trabalho, ou seja, o desdobramento dessas demandas em competências gerenciais necessárias.

Em cumprimento destes objetivos foram mapeadas as competências ou atributos da competência do Pró-Reitor, listados a seguir:

1. Administração do tempo - saber cumprir as atribuições mais urgentes, considerando os prazos como fator decisivo.

2. Capacidade política - ser conhecido e ter credibilidade junto à comunidade, a fim de exercer influência entre as pessoas dessa comunidade.
3. Comprometimento - ser comprometido com suas atividades, como docente.
4. Comunicação - saber expressar justificativas do atendimento ou não de solicitações da comunidade. Além disso, saber presidir reuniões dos Conselhos, bem como argumentar e defender as próprias idéias perante o Conselho.
5. Conhecimento da estrutura organizacional - conhecer a legislação referente à Universidade, seja em âmbito externo (leis federais, resoluções do MEC) ou interno (regimento da UFV, resoluções e portarias internas);
6. Conhecimentos de técnicas gerenciais - ter conhecimento de técnicas ensinadas em cursos de administração.
7. Criatividade - criar meios para obtenção de recursos financeiros e modificar, dentro do possível, as normas que ficaram obsoletas e atrapalham a fluidez do sistema.
8. Espírito institucional - defender o interesse institucional em lugar dos interesses individuais e desprender-se de vaidades pessoais, durante o exercício do cargo.
9. Experiência profissional - ter ocupado outras funções administrativas na Instituição.
10. Humildade - ser humilde no trato com as pessoas;
11. Iniciativa - ter iniciativa, viabilizando a efetivação dos planos e projetos de uma Pró-Reitoria.
12. Liderança - dom, carisma, temperamento capaz de influenciar os subordinados.
13. Planejamento - aprender a planejar em conjunto com a comunidade, a fim de garantir seu comprometimento com a execução dos planos.
14. Pró-atividade - deve preferir a prática ao discurso, zelando para que os planos sejam efetivados.
15. Relacionamento Interpessoal - habilidade para lidar com pessoas.
16. Saber administrar os recursos financeiros - saber administrar com escassez de recursos financeiros, estabelecendo as demandas prioritárias.
17. Tomada de decisão - tomar decisões e ser firme, quanto ao cumprimento das mesmas.
18. Trabalho em Equipe - entender a necessidade de trabalhar em equipe, mobilizando as competências de seus subordinados.

19. Visão Sistêmica - não priorizar o atendimento às demandas do departamento acadêmico ao qual pertence.

A maioria destas competências são úteis e necessárias à interação deste dirigente com a comunidade. Parecem refletir técnicas que os dirigentes têm utilizado para superar suas dificuldades, como na gestão de pessoas.

Este conjunto de competências parece ter pontos em comum com os modelos de competência gerencial, apresentados nos estudos de Heerdts (2002), Silva (2000) e Andrade (2005), um fato que pode ser explicado, pelo menos em parte, pela natureza genérica das funções gerenciais.

Considerando a natureza da função gerencial nesta Instituição, a utilização dos resultados da pesquisa deve ser acompanhada de um minucioso estudo do significado de cada competência, citada pelos entrevistados. Este estudo deve agregar conhecimento sobre processos de tomada de decisão, planejamento, organização e comunicação, pois, a posse desses conhecimentos afeta a qualidade destes processos.

Pode-se afirmar, ainda, que o objetivo final de todo aprendizado gerencial é fortalecer a capacidade de ação dos dirigentes, enfatizando que um conhecimento ou atitude não levam, necessariamente, à ação. No entanto, a capacidade de ação dos dirigentes, um componente primordial, deve ser orientada pelos conhecimentos e atitudes que representam o lado racional da gerência. Diferentemente do que se acredita dentro de uma visão do senso comum sobre a função gerencial, na qual presume-se que os indivíduos possuidores de algumas qualidades, tanto inatas quanto adquiridas na vida profissional, podem se tornar bons dirigentes.

Conforme a recomendação de Silveira *et al* (2006), a opção por entrevistar os subordinados aos Pró-Reitores, evitou a distorção dos resultados referentes às competências que poderia ser resultado de visão super-estimada dos entrevistados. De fato, as competências citadas pelo grupo A (ex- pró-reitores), também foram citadas pelo grupo B (subordinados), obtendo-se uma visão convergente do assunto.

A utilização de uma gestão dos treinamentos, que seja norteadada por competências necessárias aos dirigentes da Instituição pode ser dificultada pelo fato da escolha, da remuneração ou da permanência neste cargo não ser vinculada

à posse de conhecimentos gerenciais. Além disso, a maioria dos professores entrevistados não aceita a idéia de que, também são administradores, mesmo que seja por um curto período de tempo.

Outro fato, que pode dificultar, é que nas universidades não existe uma cultura de avaliação de desempenho de seus dirigentes. Como um dos entrevistados afirmou, “aqui nós não temos muitas condições de definir, quando o desempenho de um Pró-Reitor é satisfatório” (E13).

O desenvolvimento de competências é uma questão de atitude adquirida, de interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades que o próprio gerente identifica no contexto organizacional. Assim, a falta de preparo adequado dos dirigentes na Universidade, se deve à falta de interesse e, provavelmente, de tempo dos professores para buscarem conhecimentos relativos aos aspectos técnicos da gerência.

Portanto, esta pesquisa confirma a percepção de que o perfil, a competência e a habilidade administrativa não constituem uma preocupação na universidade pública, sendo que a contribuição da pesquisa é o diagnóstico das competências gerenciais, necessárias ao Pró-Reitor da UFV.

A partir dos resultados e conclusões deste estudo são apresentadas sugestões para a Instituição, assim como para trabalhos futuros.

6.1 Sugestões

Ao final de um trabalho de pesquisa, é possível dar sugestões para a Instituição, no sentido de implementar ações que, gradualmente, levem à modificação de algumas práticas relativas à administração.

- **Adotar políticas que visem à conscientização dos dirigentes de que os conhecimentos gerenciais são úteis.**

Considerando que, apenas quatro entrevistados disseram que os conhecimentos sobre ferramentas administrativas devem fazer parte do elenco de competências de um Pró-Reitor, acredita-se que os dirigentes deveriam ser conscientizados sobre sua importância.

- **Considerar a atividade de treinamento para a ocupação dos cargos de direção.**

O treinamento deveria ser priorizado nas políticas de recursos humanos na Instituição. Neste sentido, recomenda-se a organização de programas de caráter permanente, que tragam a perspectiva de preparação de futuros dirigentes, baseados na análise da função de Pró-Reitor realizada no presente trabalho. Neste caso, o seminário é a técnica considerada mais eficiente, pois, além de obterem conteúdo expositivo, os dirigentes poderiam colocar experiências do dia-a-dia.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Considerando-se os resultados desta pesquisa, são sugeridos alguns temas a serem desenvolvidos em estudos futuros, como:

- a) Realizar um estudo em que essas competências sejam examinadas por pessoas que elaboram programas de desenvolvimento de capacitação gerencial, ou seja, por especialistas.
- b) Realizar estudos em outras IES públicas ou particulares, a fim de traçar um panorama sobre as competências necessárias a um gestor dessas instituições. Ao abordar as instituições particulares, possivelmente, serão obtidas percepções que representem maiores exigências para os gestores das instituições públicas, visto que as instituições privadas devem garantir, por exemplo, a satisfação de seus clientes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edson Pacheco de. **A Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégica**. In: MEYER, Victor Jr. e MURPHY, J. Patrick. (Org.) Dinossauros, gazelas & tigres. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176p.

ALMEIDA, Ana Márcia Pádua de; MOTTA, Fernanda Miranda Vasconcellos. **O desenvolvimento de competências gerenciais como fator de vantagem competitiva: um estudo de caso em uma empresa estatal de telecomunicações**. VIII ENANGRAD: Administração em transformação. Rio de Janeiro- 19 a 21 de novembro de 1997.

ANDRADE, Murilo Martins de. **Competências Requeridas pelos Gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas: um estudo em Curitiba e Região Metropolitana**. 2005. 173f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba. Disponível em: < <http://www.ppgte.cefetpr.br> >. Acesso em: 08 jun. 2006.

BALDRIDGE, J. Victor *et al.* Alternative models of governance in higher education. In: BIRNBAUM, Robert. (Org.). **Organization and governance in higher education**. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1983. p. 24-44.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1977. 226 p.

BECKER, Grace Vieira. V; LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Colocando luz em quem tem “idéias luminosas”**: competências do empreendedor de base tecnológica. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Salvador: ENANPAD, 2004, CD-ROM.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, Jan/Mar. 2004.

_____. **A Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem gerencial**. 2001. 318 f. Tese (Programa de Pós- Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000816.pdf>. Acesso: 03 de maio. 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41. n. 1. p. 8-15. jan./mar. 2001.

BRESSAN, Flávio. O Método do Estudo de Caso. **Administração On Line**. FEA-USP. Volume 1 - Número 1, Janeiro/fevereiro/março - 2000.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. 463 p.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira. Gestão de competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, set./out. 1998.

CASTRO, Cláudio de Moura. **Os Dinossauros e as Gazelas do Ensino Superior**. In: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Org.) Dinossauros, gazelas & tigres. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para Uso dos Estudantes Universitários**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DAVIS, K; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Tradução de Cecília Whitaker Bergaminie e Roberta Coda. São Paulo: Pioneira, 1992. 220 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981. 381 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. 209 p.

ESCRIVÃO, Filho Edmundo. **A natureza do trabalho do executivo**. 1995. 518 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC.

ÉSTHER, Ângelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Ambigüidades e Dilemas do Trabalho Gerencial. **Revista Eletrônica de Administração - RAE**. Ed.50, v. 12, n. 2, mar/ abr. 2006. Disponível em <<http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoe>>. Acesso em 30 maio. 2006.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 149 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, Edição Especial. p. 183-196. 2001.

_____. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004, 176 p.

GODOY, Arilda. Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas** 35(3): 57-63. 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

GRILLO, Antônio Nicoló **Gestão de Pessoas: Princípios que Mudam a Administração Universitária**. Florianópolis, 2001. 194 p.

GUIMARÃES, T. de A. A nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública**. v. 34, n. 3, p. 125-40. Maio/Jun. 2000.

HEERDT, A. P. S. **Competências Essenciais dos Coordenadores de Curso em uma Instituição de Ensino Superior**. 2002. 109 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5752.pdf>>. Acesso em: 09 abril. 2006.

HIRATA, Helena. **Da Polarização das Qualificações ao Modelo da Competência**. In: Celso João Ferreti, Dagmar M. L. Zibas, Felícia R. Madeira, Maria Laura Franco (Organiz.). *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um Debate Multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2003. 217 p.

LUZ, Talita R. **Telemar-Minas: Competências que Marcam a Diferença**. 2001. 113 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Belo Horizonte. Belo Horizonte /MG.

MARRA, A. V. **A prática social do trabalho do gerente na Universidade Federal de Viçosa**: um estudo de caso sobre professores universitários que ocupam cargo de chefia intermediária. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://cordoba.cepead.face.ufmg.br>> Acesso em: 10 de ago. 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica a Competitividade na Economia Globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

MEYER, Victor. Jr. **Novo contexto e as habilidades do administrador**. In: MEYER Jr. Victor e MURPHY, J. Patrick. (Orgs.) Dinossauros, gazelas & tigres. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176 p.

MINTZBERG, Henry. Trabalho do Executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo, Abril S.^a, 1986.

_____. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Liege Viviane dos Santos. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Vento**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <www.ufsc.br>. Acesso em: 08 abril. 2006.

MORAES, Liege Viviane. dos Santos.; SILVA, Maria Aparecida. da; CUNHA, Cristiano. J. C. A. Aprendizagem Gerencial: Teoria e Prática. **Revista de Administração de Empresas – RAE Eletrônica**, v. 3, n.1, Art. 7, jan./jun. 2004. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 21 set. 2006.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997. 276p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PARRY, Scott R.; The Quest for Competencies; **Revista “Training”**, p. 48-56; julho/1996.

QUINN, Robert.E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Micha P.; MCGRATH, M. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 416 p.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências - Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, Roberto Lima. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Organiz.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **A Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados**. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm>> .Acesso em: 17 agosto 2003.

_____. **Gestão por Competências: uma contribuição a estratégia das organizações**. In RUAS, R.L. ANTONELLO, C.S. BOFF, L.H. **Aprendizagem organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAIKOVITCH, Vera Lucia; MONOBE, Teruo; BEVILÁQUA FILHO, Haroldo. **Qualificações e competências básicas dos servidores públicos das cidades do Estado de São Paulo**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. Anais....Curitiba: Anpad, 2004.

SELLTIZ, Jahoda; WRIGHTSMAN, M. e COOK **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**; Trad. Dante Moreira Leite; 2ª edição; São Paulo; Editora Herder: 1971.

SILVA, Maria Aparecida da. **A Aprendizagem de Professores da Universidade de Santa Catarina para Dirigir Unidades Universitárias**. 270f. 2000.Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas) - Centro Tecnológico- Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC.

SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. de A.; POSSAMAI, F. **O que Professores Aprendem para Dirigirem Unidades Universitárias: o caso da UFSC**. In:

Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador: ENANPAD, 2001, CD-ROM.

SILVA, Maria Gorete. **Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em administração de empresas:** um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador: ENANPAD, 2002, CD-ROM.

SILVEIRA, Daniela Cristina da; MAGALHÃES, Elenice Maria de; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de F. de C.; MARTINS, Guilherme Silveira, CARVALHO, Rosa Maria Miranda Armond. **Modelo de Competências Gerenciais e sua Aplicação para Função de Gestor Ambiental em uma Organização do Setor Público.** In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2006, São Paulo: ENAPG, 2006, CD-ROM.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 36. n. 1. p. 73-88. jan./fev. 2002.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TASHISAWA, Takeschy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Repensando o espaço da gerência:** um estudo em um ambiente de modernização organizacional. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1997, Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997, CD-ROM.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais:** a Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **UFV em números.** PROPLAN/UFV. Disponível em <<http://www.ufv.br/proplan>>. Acesso em: fev. 2007.

_____. Programa de Desenvolvimento dos Recursos Humanos da Universidade Federal de Viçosa. Org. Nina Rosa da S. Cunha. 1999.

VERGARA, Silvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997. 96 p.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidades e por Competências:** Preparando a Organização para a era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 181 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 210 p.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma Nova Lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro para entrevista- grupo A

v Dados do perfil dos entrevistados: idade, escolaridade, tempo de serviço, tempo de formado, curso em que se graduou, experiência gerencial.

Considerando a missão da UFV:

Exercer uma ação integrada das atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando à universalização da educação superior de qualidade, à promoção do desenvolvimento das ciências, letras e artes e à formação de cidadãos com visão técnica, científica e humanística, capazes de enfrentar desafios e atender às demandas da sociedade.

1. Quais as competências gerenciais que o Pró-Reitor deve dispor para que seu trabalho contribua para o cumprimento dessa missão organizacional?
2. Foi realizado contato com algum ex-Pró-Reitor para obter informações sobre a Pró-Reitoria?
3. Quais são as principais tarefas ou responsabilidades do Pró-Reitor?
4. Quais são as redes de contatos que o Pró-Reitor precisa mobilizar para sua atuação?
5. Fale sobre o controle das atividades na Pró-Reitoria.
6. Quais os objetivos e resultados esperados de seu trabalho?
7. O Pró-Reitor presta contas de sua atuação? Como isso é realizado?
8. Comente sobre sua autonomia como gerente nesta Instituição.
9. Fale sobre seu relacionamento com seus subordinados? Quais habilidades foram necessárias neste relacionamento?
10. Discorra sobre as principais dificuldades e desafios do exercício da função de Pró-Reitor.

11. O que foi trazido da atividade acadêmica para a atuação como Pró-Reitor?
12. O que você teve que aprender para ocupar esta função? Como este aprendizado ocorreu?
13. Como você avalia os resultados do seu trabalho?
14. Quais são os projetos que o Pró-Reitor desenvolve?
15. Você julga que a experiência adquirida, assim como os conhecimentos obtidos na vida acadêmica são suficientes para o exercício da função de Pró-Reitor?
16. Cite os fatores que caracterizam a atividade gerencial numa universidade pública? Quanto aos aspectos de comprometimento da alta administração, clientes e planejamento estratégico, por exemplo.
17. Se você estivesse escolhendo um Pró-Reitor para a UFV, quais competências exigiria para esta função?
18. Em relação a sua experiência como Pró-Reitor, seus erros e acertos, quais seriam as habilidades que poderiam ter ajudado a modificar sua história?
19. Sugestões para que os gestores da UFV possam desenvolver competências gerenciais.

APÊNDICE B - Roteiro para entrevistas - grupo B

v Perfil do perfil dos entrevistados: idade, escolaridade, tempo de serviço, tempo de formado, curso em que se graduou, experiência gerencial.

1. Considerando a missão da UFV:

Exercer uma ação integrada das atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando à universalização da educação superior de qualidade, à promoção do desenvolvimento das ciências, letras e artes e à formação de cidadãos com visão técnica, científica e humanística, capazes de enfrentar desafios e atender às demandas da sociedade.

2. Quais as competências gerenciais que o Pró-Reitor deve dispor para que seu trabalho contribua para o cumprimento dessa missão organizacional?

3. Discorra sobre a importância do trabalho do Pró-Reitor para a sua área, ou departamento.

4. O que seu setor espera do Pró-Reitor?

5. Você julga que a experiência adquirida, assim como os conhecimentos obtidas na vida acadêmica são suficientes para o exercício da função de Pró-Reitor?

6. Cite os fatores que caracterizam a atividade gerencial numa universidade pública? Quanto aos aspectos de comprometimento da alta administração, clientes e planejamento estratégico, por exemplo.

7. O que pode mostrar que o desempenho do Pró-Reitor foi satisfatório?

8. Em relação aos Pró-Reitores que já passaram, seus erros e acertos, quais seriam as habilidades que poderiam ter melhorado seu desempenho?

9. Se você estivesse escolhendo um Pró-Reitor para a UFV, quais competências exigiria para esta função?

10. Sugestões para que os gestores da UFV possam desenvolver competências gerenciais.

ANEXOS

ANEXO A - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Ensino

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
36571-000 - VIÇOSA - MG - BRASIL
REITORIA
PORTARIA N.0389/97, DE 24/03/1997

O Reitor da Universidade Federal de Viçosa, no uso de suas atribuições, conferidas pelo Decreto de 14/08/96, publicado no Diário Oficial da União de 15/08/96, considerando as alterações estatutárias prescritas pela Resolução 14/96-CONSU, de 20/09/96, RESOLVE:

Art. 1.º - Atribuir à Pró-Reitoria de Ensino a coordenação das atividades de ensino de graduação e de 2º grau da Universidade.

Art. 2.º - Determinar que à Pró-Reitoria de Ensino fiquem subordinados os seguintes órgãos:

1. Colégio Universitário
2. Divisão de Vestibular
3. Registro Escolar
4. Unidade de Apoio Educacional

Art. 3.º - Delegar poderes ao Pró-Reitor de Ensino para:

- a) orientar e coordenar as atividades dos órgãos vinculados à Pró-Reitoria de Ensino;
- b) baixar instruções, ordens de serviços e outros atos relativos às atividades dos órgãos afetos à Pró-Reitoria de Ensino;
- c) proceder estudos visando à criação e, ou, extinção de cursos de graduação e, de 2º grau na Universidade;
- d) desenvolver atividades relacionadas com a autorização e o reconhecimento de cursos de graduação e de 2º grau, de interesse da Universidade;
- e) promover estudos visando à identificação das necessidades e definições do quadro de docentes da Universidade;
- f) acompanhar o desempenho das atividades de ensino de graduação e de 2º grau da Universidade;
- g) avaliar, contínua e permanentemente, a qualidade do ensino ministrado na Universidade;
- h) manter articulações, contínuas e permanentes, com as diretorias dos distintos órgãos e as outras pró-reitorias, para assegurar a integração, o aperfeiçoamento e a eficácia das atividades sob sua coordenação;
- i) convocar e presidir as reuniões do Conselho Técnico de Graduação.

Art. 4.º - Estabelecer, na Pró-Reitoria de Ensino, o Conselho Técnico de Graduação, constituído:

- a) pelos coordenadores dos cursos de graduação da Universidade;
- b) por representantes do corpo discente de graduação, na proporção de 1/5 dos membros do referido Conselho, eleitos entre seus pares, com mandato de um ano.

Art. 5.º - Ao Conselho Técnico de Graduação, compete:

- a) estabelecer os requisitos mínimos para os cursos de graduação, submetendo-os à aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- b) opinar sobre os currículos de cada curso, organizados pelas câmaras curriculares;
- c) opinar sobre o número de vagas de cada curso;
- d) planejar a utilização das salas de aulas e laboratórios da Universidade;
- e) elaborar o programa geral das atividades de ensino de graduação, para a aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- f) propor a criação e extinção de cursos de graduação ou opinar sobre eles;
- g) aprovar os nomes dos candidatos aptos a colar grau na graduação, indicados pelas câmaras curriculares;
- h) estudar e propor convênios para o desenvolvimento do ensino de graduação;
- i) eleger seu representante no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- j) elaborar e propor modificações em seu regimento;
- k) deliberar ou opinar sobre as representações e reclamações que lhe forem submetidas.

Art. 6.º - Determinar que a Pró-Reitoria de Ensino apresente proposta de regimento, no prazo de 60 dias, para a apreciação do Conselho Universitário.
Publique-se e cumpra-se.

Luiz Sérgio Saraiva
Reitor

ANEXO B - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Administração

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
36571-000 - VIÇOSA - MG - BRASIL
REITORIA
PORTARIA N. 0387/97, DE 24/03/1997

O Reitor da Universidade Federal de Viçosa, no uso de suas atribuições, conferidas pelo Decreto de 14/08/96, publicado no Diário Oficial da União de 15/08/96, considerando as alterações estatutárias prescritas pela Resolução 14/96-CONSU, de 20/09/96, RESOLVE:

Art. 1.º - Atribuir à Pró-Reitoria de Administração a coordenação geral das atividades relacionadas com patrimônio, material, obras, produção, manutenção, segurança, transporte, recursos humanos e serviços gerais.

Art. 2.º - Determinar que à Pró-Reitoria de Administração fiquem subordinados os seguintes órgãos:

1. Diretoria de Material
2. Diretoria de Recursos Humanos
3. Divisão de Projetos e Obras
4. Divisão de Conservação de Edificações
5. Divisão de Manutenção de Equipamentos
6. Divisão de Proteção Patrimonial e Comunitária
7. Divisão de Transportes
8. Divisão de Produção
9. Divisão de Manutenção do Campus
10. Imprensa Universitária.

Art. 3.º - Delegar poderes ao Pró-Reitor de Administração para:

- a) orientar e coordenar as atividades dos órgãos afetos à Pró-Reitoria de Administração;
- b) baixar instruções, ordens de serviços e outros atos relativos às atividades dos órgãos que lhe estejam afetos;
- c) examinar e apreciar todos os processos afetos à sua área de atuação, que gerem despesas, submetendo-os ao Reitor, para sua aprovação e, ou, autorização;
- d) articular-se com todas as áreas da Universidade, para assegurar a integração, o aperfeiçoamento e a eficácia das atividades sob sua coordenação;
- e) coordenar as atividades da Comissão de Produção e presidir a Comissão de Espaço Físico.

Art. 4.º - Determinar que a Pró-Reitoria de Administração apresente proposta de regimento, no prazo de 60 dias, para a apreciação do Conselho Universitário.

Publique-se e cumpra-se.

Luiz Sérgio Saraiva
Reitor

ANEXO C - Portaria sobre as atribuições da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO .
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
36571-000 - VIÇOSA - MG - BRASIL
REITORIA
PORTARIA N.0388/97, DE 24/03/1997

O Reitor da Universidade Federal de Viçosa, no uso de suas atribuições, conferidas pelo Decreto de 14/08/96, publicado no Diário Oficial da União de 15/08/96, considerando as alterações estatutárias prescritas pela Resolução 14/96-CONSU, de 20/09/96, RESOLVE:

Art. 1.0 - Atribuir à Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários a coordenação geral das atividades relacionadas com a promoção do bem-estar social de todos os membros da comunidade universitária.

Art. 2.º - Determinar que à Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários fiquem subordinados os seguintes órgãos:

1. Divisão de Assistência Estudantil
2. Divisão de Alimentação
3. Divisão de Saúde

Art. 3.º - Delegar poderes ao Pró-Reitor de Assuntos Comunitários para:

- a) orientar e coordenar as atividades dos órgãos vinculados à Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários;
- b) baixar instruções, ordens de serviços e outros atos relativos às atividades dos órgãos que lhe estejam afetos;
- c) zelar pelo cumprimento dos dispositivos legais, normas estatutárias e regimentais que disciplinam os órgãos dessa Pró-Reitoria, bem como a atividade de representação estudantil;
- d) promover ações que visem à harmonia da comunidade universitária e à ordem no campus;
- e) incentivar a realização de atividades desportivas na comunidade universitária;
- f) convocar e presidir as reuniões do Conselho de Assuntos Comunitários.

Art. 4.º - Estabelecer, na Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários, o Conselho de Assuntos Comunitários, com a seguinte constituição:

- a) Chefe da Divisão de Assistência Estudantil;
- b) Chefe da Divisão de Saúde;
- c) dois representantes docentes de cada Centro de Ciências, com mandato de dois anos, indicados pelo respectivo Conselho Departamental, permitida a recondução;
- d) um representante dos discentes de graduação, eleito por seus pares, com mandato de um ano.

Art. 5.º - Ao Conselho de Assuntos Comunitários compete:

- a) elaborar o regimento da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários;
- b) propor alterações no regimento interno e na regulamentação dos órgãos vinculados à Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários;
- c) aprovar normas e critérios de concessão de bolsas para alunos carentes;

- d) propor a atualização de taxas, preços de refeições, hospedagem e outros serviços prestados pela Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários;
- e) analisar e propor atividades esportivas e de lazer de interesse da comunidade universitária;
- f) opinar e deliberar sobre representações e reclamações que lhe forem submetidas em matéria de interesse da comunidade universitária;
- g) avaliar, contínua e periodicamente, as normas que regem cada órgão dessa Pró-Reitoria, para assegurar a integração, o aperfeiçoamento e a eficácia das atividades sob sua coordenação.

Art. 6.º - Determinar que a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários apresente proposta de regimento, no prazo de 60 dias, para a apreciação do Conselho Universitário.

Publique-se e cumpra-se.

Luiz Sérgio Saraiva
Reitor

ANEXO D - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO.
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
36571-000 - VIÇOSA - MG - BRASIL
REITORIA - PORTARIA N. 0390/97, DE 24/03/1997

O Reitor da Universidade Federal de Viçosa, no uso de suas atribuições, conferi das pelo Decreto de 14/08/96, publicado no Diário Oficial da União de 15/08/96, considerando as alterações estatutárias prescritas pela Resolução 14/96-CONSU, de 20/09/96, RESOLVE:

Art. 1.º - Atribuir à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação a coordenação das atividades de pesquisa e pós-graduação da Universidade.

Art. 2.º - Determinar que à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação fiquem subordinados os seguintes órgãos:

1. Biblioteca Central
2. Núcleo de Biotecnologia Aplicada à Agropecuária - BIOAGRO

Art. 3.º - Delegar poderes ao Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação para:

- a) orientar e coordenar as atividades dos órgãos vinculados à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação;
- b) baixar instruções, ordens de serviços e outros atos relativos às atividades afetas à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação;
- c) proceder estudos visando à criação e, ou ,extinção de cursos de pós-graduação;
- d) desenvolver atividades relacionadas com a autorização e o credenciamento de cursos de pós-graduação;
- e) promover estudos visando à identificação das necessidades e definições do quadro de docentes e pesquisadores da Universidade;
- f) acompanhar o desempenho das atividades de pesquisa e de ensino de pós-graduação;
- g) manter um sistema de avaliação contínuo e permanente da pesquisa e do ensino de pós-graduação;
- h) manter intercâmbio com instituições de pesquisa e de pós-graduação;
- i) coordenar o treinamento e o aperfeiçoamento, em nível de pós-graduação, do pessoal docente e técnico-administrativo da Universidade;
- j) manter articulações contínuas e permanentes com as diretorias dos distintos órgãos e as outras pró-reitorias para assegurar a integração, o aperfeiçoamento e a eficácia das atividades sob sua coordenação;
- k) convocar e presidir as reuniões dos Conselhos Técnicos de Pesquisa e de Pós-Graduação;

Art. 4.º - Vincular à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação o Conselho Técnico de Pesquisa e o Conselho Técnico de Pós-Graduação,

Art. 5.º - O Conselho Técnico de Pesquisa será constituído:

- a) por seis docentes, com mandato de três anos, escolhidos pelo Reitor, entre nomes constantes de listas tríplices organizadas pelo Conselho Departamental de cada Centro de Ciências;
- b) por um representante do corpo discente, eleito por seus pares, com mandato de um ano.

Art. 6.º - Ao Conselho Técnico de Pesquisa compete:

- a) propor as diretrizes para uma política de pesquisa;
- b) supervisionar e compatibilizar a apresentação e execução de projetos e programas apresentados no âmbito da Universidade, incluindo os órgãos de apoio à pesquisa;
- c) elaborar o programa geral de atividades de pesquisa, a ser submetido ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- d) organizar e manter atualizado o cadastro das pesquisas realizadas na Universidade, bem como o dos pesquisadores e suas produções científicas;
- e) manter a comunidade universitária informada sobre as pesquisas em execução seus resultados;
- t) estudar e propor convênios para a realização de pesquisa;
- g) indicar as comissões editoriais dos periódicos técnico-científicos publicados pela Universidade;
- h) administrar o fundo de pesquisa;
- i) fiscalizar a aplicação dos recursos fornecidos, podendo suspender seu suprimento, no caso de inobservância das normas aprovadas;
- j) eleger seu representante no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- k) propor e discutir acordos ou convênios, acadêmicos ou financeiros, para suporte, cooperação ou desenvolvimento de programas de pesquisa;
- l) supervisionar o acompanhamento das disposições contidas nas Resoluções n. 2/93 e 16/96 do CONSU;
- m) estimular a interdisciplinaridade no desenvolvimento de programa de pesquisa.

Art. 7.º - O Conselho Técnico de Pós-Graduação será constituído:

- a) pelos coordenadores dos Cursos de Pós-Graduação;
- b) por dois representantes dos estudantes de Pós-Graduação, um do mestrado e outro do doutorado, eleitos por seus pares, com mandato de um ano.

Art. 8.º - Ao Conselho Técnico de Pós-Graduação, compete:

- a) elaborar o programa geral das atividades de pós-graduação, para a aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- b) propor alterações no Regimento de Pós-graduação, para a aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) propor os requisitos mínimos dos Programas de Pós-Graduação, atendidas as normas gerais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação;
- d) opinar sobre as áreas de pós-graduação e sobre os requisitos estabelecidos para cada uma delas;
- e) credenciar professores para atuarem na área de pós-graduação;
- f) aprovar os nomes de candidatos à obtenção de títulos de pós-graduação;
- g) aprovar a admissão de estudantes indicados pelas Coordenações de Programas de Pós-Graduação;
- h) opinar sobre o número de vagas dos Programas de Pós-Graduação, para a aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- i) promover o desenvolvimento das atividades de pós-graduação da Universidade

- j) propor e discutir ajustes, acordos ou convênios, acadêmicos ou financeiros, para suporte, cooperação ou desenvolvimento dos Programas de Pós-Graduação;
- k) avaliar o funcionamento e o desempenho dos Programas de Pós-Graduação;
- m) eleger o seu representante no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Art. 9.º - Determinar que a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação apresente proposta de regimento, no prazo de 60 dias, para a apreciação do Conselho Universitário.

Publique-se e cumpra-se.

Luiz Sérgio Saraiva
Reitor

ANEXO E - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
36571-000 - VIÇOSA - MG - BRASIL
REITORIA
PORTARIA N.391, DE 24/03/1997

O Reitor da Universidade Federal de Viçosa, no uso de suas atribuições, conferidas pelo Decreto de 14/08/96, publicado no Diário Oficial da União de 15/08/96, considerando as alterações estatutárias prescritas pela Resolução 14/96-CONSU, de 20/09/96, RESOLVE:

Art. 1.º - Atribuir à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura a coordenação das atividades de extensão e cultura da Universidade.

Art. 2.º - Determinar que à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura fiquem subordinados os seguintes órgãos:

1. Divisão de Assuntos Culturais
2. Divisão de Extensão
3. Editora Universitária

Art. 3.º - Delegar poderes ao Pró-Reitor de Extensão e Cultura para:

- a) orientar e coordenar as atividades dos órgãos vinculados à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura;
- b) baixar instruções, ordens de serviços e outros atos relativos às atividades dos órgãos afetos à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura;
- c) acompanhar o desempenho das atividades de extensão e cultura da Universidade;
- d) manter articulações, contínuas e permanentes, com as diretorias dos distintos órgãos e as outras pró-reitorias, para assegurar a integração, o aperfeiçoamento e a eficácia das atividades sob sua coordenação;
- e) convocar e presidir as reuniões do Conselho Técnico de Extensão e Cultura.

Art. 4.º - Estabelecer, na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, o Conselho Técnico de Extensão e Cultura, com a seguinte constituição:

- a) Presidentes das comissões de extensão de cada departamento;
- b) Chefe da Divisão de Extensão;
- c) Chefe da Divisão de Assuntos Culturais;
- d) Coordenador do Sistema de Rádio e Televisão;
- e) um representante do corpo discente, escolhido entre seus pares, com mandato de um ano.

Art. 5.º - Ao Conselho Técnico de Extensão e Cultura, compete:

- a) coordenar e compatibilizar os programas de extensão e cultura apresentados pelas Unidades e outros órgãos;
- b) elaborar o programa geral das atividades de extensão e cultura, para a aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) estudar e propor convênios para a realização de trabalhos de extensão e de cultura;

- d) promover o preparo de publicações e materiais de divulgação de interesse da extensão e da cultura;
- e) promover o desenvolvimento das atividades de extensão e de cultura da Universidade;
- f) eleger seu representante no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- g) elaborar e propor modificações em seu regimento;
- h) administrar o fundo de extensão;
- i) supervisionar o acompanhamento das disposições contidas na Resolução 02/93 do CONSU.

Art. 6.º - Determinar que a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura apresente proposta de regimento, no prazo de 60 dias, para a apreciação do Conselho Universitário.

Publique-se e cumpra-se.

Luiz Sérgio Saraiva
Reitor

ANEXO F - Portaria sobre as Atribuições da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
36571-000 - VIÇOSA - MG - BRASIL
REITORIA
PORTARIA N.º 0386/97 , DE 24/03/1997

O Reitor da Universidade Federal de Viçosa, no uso de suas atribuições, conferidas pelo Decreto de 14/08/96, publicado no Diário Oficial da União de 15/08/96, considerando as alterações estatutárias prescritas pela Resolução 14/96-CONSU, de 20/09/96, RESOLVE:

Art. 1.º - Atribuir à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento a coordenação geral das atividades relacionadas com os processos de planejamento e orçamento da Universidade.

Art. 2.º - Determinar que à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento fiquem subordinados os seguintes órgãos:

1. Central de Processamento de Dados
2. Diretoria Financeira

Art. 3.º - Delegar poderes ao Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento para:

- a) orientar e coordenar as atividades dos órgãos vinculados à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento;
- b) baixar instruções, ordens de serviços e outros atos relativos às atividades afetas à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento;
- c) assessorar a Administração Superior no processo de decisão e planejamento global da Universidade;
- d) coordenar e compatibilizar todas as atividades de planejamento da Universidade;
- e) assegurar, mediante normas e procedimentos orçamentários, a aplicação de critérios técnico-econômicos e administrativos para o estabelecimento de prioridades e desenvolvimento das atividades universitárias;
- f) modernizar e manter atualizadas as estruturas e os procedimentos de administração universitária, objetivando seu contínuo aperfeiçoamento e maior eficiência;
- g) promover a análise sistemática das condições operacionais da Universidade, no tocante aos aspectos de produtividade, custo, financiamento, expansão e dimensionamento acadêmico, físico e econômico;
- h) estabelecer fluxos permanentes de informações entre os diversos órgãos do sistema universitário, a fim de facilitar os processos de planejamento, decisão, coordenação, padronização e controle;
- i) promover estudos e análises da capacidade administrativa nos seus aspectos humanos, organizacionais e físicos;
- j) elaborar e manter atualizado o Plano Diretor do Sistema de Informações da Universidade;

k) coordenar o processo de fornecimento de informações institucionais da Universidade.

Art. 4.º - Determinar que a Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento apresente proposta de regimento, no prazo de 60 dias, para a apreciação do Conselho Universitário .

Publique-se e cumpra-se.

Luiz Sérgio Saraiva
Reitor