



Percepção de papéis e competências gerenciais em uma "burocracia profissional": estudo de caso no CAA-UFPE

Perception of managerial roles and competencies in a "professional bureaucracy": a case study at CAA-UFPE

Jessica Rani Ferreira de SOUSA
M^a. em Administração pelo
Propad/UFPE
jessica_rani@hotmail.com

Myrna Sueli Silva LORÊTO
Dr^a. em Administração pelo
Propad/UFPE
myrnaloreto@gmail.com

Elisabeth Cavalcanti SANTOS
Dr^a. em Administração pelo
PPGA/UFPE
elisabethcsantos@gmail.com

Resumo

Tomando como referência a configuração da chamada "burocracia profissional" proposta por Mintzberg, o presente estudo objetivou descrever a percepção de papéis e competências gerenciais por gestores profissionais do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE. Este estudo de caso qualitativo utilizou a análise pragmática da conversação como método para avaliação dos resultados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com treze profissionais do campus, cujas práticas pedagógicas precisaram ser conciliadas com práticas e competências gerenciais, em virtude da ocupação de cargos de coordenação ou de direção, incluindo: coordenadores de núcleo, de curso ou de extensão, direção e vice direção do Centro. Dentre os resultados obtidos, destacaram-se a importância da instituição do colegiado e das suas várias instâncias deliberativas como fontes para o debate sobre direitos, deveres e mediação de conflitos; a relevância da capacidade de saber ouvir e da competência de negociação em se tratando da gestão acadêmica.

Palavras-chave: Burocracia profissional. Gestores profissionais. Competências gerenciais.

Abstract

Taking as reference the configuration of the so-called "professional bureaucracy" proposed by Mintzberg, the present study aimed to describe the perception of managerial roles and competencies by professional managers of the UFPE Agreste Academic Center. This qualitative case study used the pragmatic analysis of the conversation as a method to evaluate the results obtained through semi-structured interviews with thirteen campus professionals, whose pedagogical practices needed to be reconciled with managerial practices and competencies, due to the occupation of coordination or direction positions, including: core, course or extension coordinators, direction and vice-direction of the Center. Among the obtained results, were highlighted the importance of the institution of collegiate and its various deliberative instances as sources for the debate on rights, duties and mediation of conflicts; the relevance of the ability of listening and the competence to negotiate when it comes to academic management.

Key words: Professional bureaucracy. Professional managers. Managerial competencies.

1. Introdução

Para os propósitos do pensamento administrativo, um papel é um padrão de comportamento que se espera de alguém em uma unidade funcional (Stoner & Freeman, 1999). Muitos teóricos buscaram definir as principais habilidades necessárias ao nível gerencial para desempenho eficaz de uma organização. No início do século XX, Fayol identificou dezesseis papéis inerentes aos administradores utilizando como referência a empresa industrial (Maximiano, 2008). Na década de setenta, uma grande contribuição para o entendimento do papel dos gerentes foi dada por Henry Mintzberg, que integrou as conclusões de diversas pesquisas existentes sobre os papéis gerenciais e identificou uma série de papéis interpessoais, informacionais e decisórios de dirigentes eficazes (Stoner & Freeman, 1999).

Já em relação ao uso de competências, é possível constatar uma elevada elaboração de modelos que objetivam identificar e relacionar os componentes que caracterizam competências individuais e gerenciais, e que têm sido tendência tanto nas organizações quanto na literatura acadêmica. Mesmo assim, sabe-se que, de maneira geral, o desenvolvimento de gerentes reveste-se de particular complexidade uma vez que as transformações dos ambientes organizacionais demandam mais do que a utilização de modelos ou ferramentas de planejamento e controle (Godoy & D'amélio, 2012).

Em organizações que apresentam uma estrutura burocrática profissional, a grande descentralização hierárquica torna diferenciados os papéis e o exercício de competências e de habilidades dos responsáveis pelo planejamento, organização, direção ou controle dos processos organizacionais. Conforme a perspectiva proposta pela tipologia adotada por Mintzberg (2012), a configuração das chamadas "burocracias profissionais" admite, ao mesmo tempo, especialistas com treinamento técnico avançado, cujo ofício é parametrizado pela padronização de suas habilidades, bem como uma estrutura pouco verticalizada que torna o poder descentralizado e com algumas dificuldades de coordenação (Maximiano, 2008; Mintzberg, 2012).

Desse modo, além de despender muito tempo ao ter que lidar com distúrbios em uma estrutura organizacional caracterizada pela presença de hierarquias paralelas e pelo grande poder concentrado no núcleo operacional deste tipo de estrutura (Mintzberg, 2012), o "administrador profissional" é um tipo peculiar de funcionário. Conforme Weber (1999), um tipo puro de funcionário burocrático é nomeado por uma

instância superior. Um funcionário eleito por instância inferior deixa de ser uma figura puramente burocrática. Assim, então, a nomeação de um gestor mediante eleição por parte dos submetidos à autoridade superior modifica o rigor da subordinação hierárquica. Eis o caso dos chamados administradores profissionais.

Conforme Mintzberg (2012), administradores profissionais que desejam ter algum tipo de poder nesse tipo de burocracia, por exemplo, devem estar habilitados pelo órgão de classe e, preferivelmente, ser eleitos ou, no mínimo, indicados por operadores profissionais. Daí a emergência de estruturas administrativas mais democráticas.

Dessa forma, do ponto de vista administrativo, torna-se interessante investigar quão complexa pode ser qualquer mudança na forma de agir dos denominados "administradores burocráticos", pois, como afirma Junquillo (2002), suas ações refletem práticas cotidianas construídas a partir de um processo histórico-social, abarcando, dentre outras, a dimensão cultural, ou seja, traços inerentes à cultura brasileira que influenciam as ações daqueles mesmos atores no interior das organizações públicas.

Lacruz e Villela (2007) argumentam que as macro e micro mudanças ocorridas no mundo do trabalho no Brasil impactam o perfil do administrador desejado pela sociedade brasileira – nota-se pelas condições sociais, econômicas e tecnológicas que estimularam as condições para a criação dos cursos de Administração no Brasil. Tais condições foram consistentes com determinado período histórico brasileiro de industrialização, configurando-se, ao longo do tempo, em novas condições pós-industriais, interferindo, inclusive, nos universos do trabalho e da educação (Nicoline, 2003). No presente trabalho considera-se, adicionalmente, que “tal perfil administrativo” esteja diretamente associado ao exercício de papéis e de competências gerenciais apresentadas pelos gestores. Nesse sentido, conforme pontuam Moura e Bitencourt (2006), assume-se que noções de competência gerencial se consolidam a partir da mobilização de recursos, para a obtenção de algum resultado e, dessa forma, deixa-se subentendida a existência de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido.

Dessa forma, levando-se em consideração o amplo conjunto de mudanças estruturais e conjunturais complexas no ambiente de trabalho e no ambiente externo

às instituições, bem como o número cada vez maior de exigências que dizem respeito inclusive ao nível de competências e papéis requeridos dos cargos de gestão, o presente trabalho objetivou descrever as principais competências e papéis gerenciais percebidos por gestores profissionais em um ambiente acadêmico.

É sabido que as universidades federais brasileiras constituem instituições que, em sua grande maioria, primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas tanto no campo acadêmico quanto no campo administrativo. Administrativamente, é crescente o processo de alargamento da faixa de suas atividades meio, bem como o desdobramento de funções, hierarquização excessiva na movimentação das demandas de serviços e dos processos decisórios (Vieira & Vieira, 2004).

Feitas tais considerações, este estudo considerou o caso do Campus Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) como modelo de organização burocrática profissional, à luz da tipologia proposta por Mintzberg (2001, 2012), a respeito das organizações em cinco configurações. A análise dos resultados obtidos passou, inicialmente, pela descrição do campus como estrutura burocrática profissional e, secundariamente, pela discussão sobre a percepção dos papéis e competências gerenciais percebidos pelos gestores entrevistados.

2. Tipologias organizacionais

Conforme Hall (1984, 2004), a essência de qualquer iniciativa tipológica sobre as organizações reside na determinação de variáveis críticas utilizadas para diferenciar os fenômenos sob investigação. Como observa Alves (2004), as tipologias facultam ao pesquisador de meios que auxiliam a sua análise, por permitirem uma primeira aproximação com o objeto a ser estudado. Uma classificação geral adequada deve levar em conta a variedade de condições externas, o espectro total de ações e interações dentro da organização e os impactos das ações organizacionais.

A abordagem das configurações das estruturas organizacionais proposta por Mintzberg (2001, 2012) ilustra como a estrutura organizacional de uma entidade decorre da consistência entre parâmetros de design e fatores situacionais. Para serem eficazes, as organizações configuram-se conforme tais aspectos, os quais as caracterizam e modelam sua estrutura. O autor apresenta um esquema complexo, a

partir da qual sua tipologia é desenvolvida. Os argumentos de Mintzberg (2001, 2012) destroem noções ancoradas apenas no bom senso a respeito de como e por que as variadas formas de organizações diferem.

Morgan (1996) explica que essa abordagem tem como ponto de partida mostrar a importância de um conjunto coeso de relações entre o planejamento da estrutura, a idade, o tamanho, a tecnologia da empresa e as condições existentes no ramo industrial no qual a organização se acha operando, para obter desempenho eficaz. Trata-se de uma abordagem multifacetada, predominantemente baseada nos modos como as organizações se estruturam face às várias contingências que enfrentam (Hall, 2004).

A configuração da burocracia profissional é um tipo de estrutura pautado na padronização das habilidades dos profissionais de seu núcleo operacional e por isso, a estrutura da qual emergem profissionais com um maior grau de autonomia e poder. Em linhas gerais, a configuração da burocracia profissional caracteriza-se pelo trabalho operacional estável, proporcionando um comportamento predeterminado e previsível. Na verdade, as burocracias profissionais permitem, ao mesmo tempo, descentralização em ambas as dimensões – vertical e horizontal – e a especialização horizontal da maior parte dos profissionais do seu núcleo operacional, requerendo, como principal mecanismo de coordenação, a padronização das habilidades. A doutrinação é utilizada de forma complementar. Devido ao poder estimado à categoria operacional das burocracias profissionais, muitas vezes, subestima-se o poder dos administradores de sua linha intermediária (Mintzberg, 2012).

As burocracias profissionais tendem a ser bastante democráticas, mas apresentam dificuldades de coordenação e incertezas quanto à definição de responsabilidades (Maximiano, 2008; Mintzberg, 2012). Quanto à sua estrutura administrativa, ressalta-se seu caráter consideravelmente democrático, de modo que os profissionais do núcleo operacional controlam não apenas o seu trabalho, como também buscam o controle coletivo das decisões administrativas que os afetam. Em razão do poder da *expertise* dos seus operadores, as burocracias profissionais são comumente denominadas de “organizações colegiadas” (MINTZBERG, 2012).

Como observa Mintzberg (2012), frequentemente, vários cargos são designados para integrar esforços administrativos e também é comum, nesta configuração, a emergência de hierarquias administrativas paralelas, as quais

constituem fluxos invertidos de onde emana o poder. A primeira é democrática de sentido ascendente e a segunda, burocrática e mecanizada, descendente, rumo à assessoria de apoio. De fato, muito poder concentra-se na base da hierarquia organizacional, no núcleo operacional. Tal fato não exclui, entretanto, a existência de uma hierarquia social que é reflexo do nível de expertise e experiência dos profissionais desse tipo de estrutura.

2.1 O administrador profissional

Conforme Mintzberg (2012), um aspecto essencial do conjunto de papéis do administrador profissional é seu considerável poder indireto diante da estrutura burocrática profissional. É comum ocorrerem distúrbios devido a um processo de categorização imperfeito.

No núcleo operacional, a categorização está sedimentada em um repertório de programas padrões ou no conjunto de habilidades que os profissionais dispõem para usar. Tais habilidades são aplicadas a situações predeterminadas, denominadas contingências, também padronizadas. Os profissionais, nesse caso, categorizam a necessidade do cliente em termos de uma contingência – indicando um programa padrão a ser utilizado – e têm autonomia para aplicar o programa conforme seu diagnóstico (Mintzberg, 2012).

Além de alguns distúrbios de categorização, ocorre que as já mencionadas hierarquias paralelas também demandam um bom tempo dos gestores da organização na solução de impasses e conflitos. Nesse sentido, conforme menciona Blau (1967) uma orientação profissional para o serviço e uma orientação burocrática para o atendimento disciplinado dos procedimentos são abordagens opostas para o trabalho que podem, frequentemente, criar conflitos nas organizações.

Os papéis dos profissionais que exercem cargos de gestão acabam correspondendo a variadas fontes de poder, as quais situam esses gestores em ambientes de incerteza. Desse modo, o poder na estrutura burocrática profissional flui aos profissionais que dedicam esforço ao trabalho administrativo, especialmente para aqueles que os executam bem. A manutenção de tal poder, entretanto, só é mantida se os profissionais o legitimam, reconhecendo que a gestão está servindo eficazmente aos seus interesses (Mintzberg, 2012).

3. Competências gerenciais

Uma visão tradicional acerca da formação da identidade gerencial, conforme Reed (1997) aponta o seguinte:

[...] os gestores tornam-se simplesmente agentes de imperativos funcionais, produzidos fora das práticas sociais em que se acham quotidianamente envolvidos. Enquanto portadores de uma racionalidade instrumental, ou enquanto representantes públicos da arte de fazer política organizacional, ou ainda como joguetes de forças sociais inexoráveis, os gestores perdem qualquer direito de compreensão sobre si próprios e de defesa de sua identidade cultural (Reed, 1997, p. 22).

O autor aponta para uma perspectiva crítica quanto à identidade gerencial, no caso mencionado, superada por “imperativos funcionais”. Tais imperativos fazem com que, muitos gestores, quando produzidos fora das práticas sociais nas quais atuam, não procurem desenvolver características que, de acordo com a teoria de Comportamento Gerencial, são as consideradas ideais para administrar as atribuições do cargo que deverão desempenhar.

Um das propostas mais clássicas no que diz respeito aos níveis e habilidades daqueles que desempenham funções gerenciais foi explorada por Robert L. Katz e um conjunto de pesquisadores que identificaram uma série de habilidades que distinguem os gestores ineficazes dos eficazes (Robbins, Judge & Sobral, 2010). O Quadro 1 abaixo descreve de modo mais aprofundado as referidas habilidades gerenciais. As habilidades identificadas são classificadas em técnicas, humanas e conceituais. Grosso modo, depreende-se que, tornando-se necessária uma visão mais holística, maior é a necessidade de habilidades conceituais de gestão. A especialização de funções refletiu-se no uso frequente de habilidades técnicas. A necessidade das habilidades humanas, por sua vez, manifesta-se em todos os níveis gerenciais.

Quadro 1: Habilidades dos administradores segundo Katz.

Habilidades técnicas	Habilidades que incluem a capacidade de aplicação de conhecimentos técnicos ou especializados.
----------------------	--

Habilidades humanas	Habilidades que incluem a capacidade de lidar bem com pessoas, motivar indivíduos ou grupos e administrar conflitos.
Habilidades conceituais	Habilidades que incluem a capacidade cognitiva para analisar informações, possuir uma visão holística da organização e diagnosticar situações complexas.

Fonte: Stoner (1999), Robbins, Judge e Sobral (2010).

Ao final da década de sessenta, Mintzberg expôs um conjunto de dez papéis fortemente interligados desempenhados por gestores no trabalho: interpessoais, informacionais e decisórios (Robbins, Judge, & Sobral, 2010). O trabalho desenvolvido por Mintzberg tornou-se um livro clássico para o estudo da administração e demonstrou que indivíduos, ao ocuparem cargos de gestão, apresentam responsabilidades gerenciais que vão além das funções do processo administrativo. De acordo com o autor, três aspectos básicos permeiam o trabalho de qualquer gestor: relações humanas; processamento de informações e decisões. Tais aspectos são referentes, respectivamente, aos papéis interpessoais, informacionais e decisórios (Maximiano, 2008).

Quadro 2: Papéis dos administradores segundo Mintzberg

Papéis	Descrição
Interpessoais	
Símbolo	Símbolo de liderança, importante para atividades rotineiras de natureza legal ou social.
Líder	Responsável pela direção e motivação dos funcionários.
Ligação	Mantém rede externa de contatos que fornece variado número de informações.
Informacionais	
Monitor	Receptor de grande quantidade de informações. Atua como um sistema nervoso central para informações internas e externas à organização.
Disseminador	Transmite as informações recebidas de fontes ou de subordinados para os demais membros da organização.
Porta-voz	Transmite informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização, atuando como especialista no setor organizacional em questão.
Decisórios	
Empreendedor	Busca oportunidades no ambiente da organização, iniciando projetos de mudança.
Gerenciador de turbulências	Responsável por ações corretivas diante de distúrbios sérios e inesperados.
Alocador de recursos	Tomador de decisões significativas em relação à alocação de recursos organizacionais.
Negociador	Representante da organização em negociações importantes.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010).

Conforme se observa por meio de uma breve análise do quadro acima, o desempenho de papéis tão diversos requer dos gestores uma série de capacidades para interferir positivamente nas relações humanas, disseminar e reunir informações e, sobretudo, tomar decisões de modo eficiente e eficaz. Conforme Zarifian (2001a), capacidades, conhecimentos e habilidades de comunicação no ambiente de trabalho são descritas de forma holística pelo conceito de competência. As competências focalizam a capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.

Como explica Dutra (2004), no ambiente de trabalho, as competências são derivadas de atributos pessoais, em geral classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho. Esses atributos, por sua vez, são evidenciados pelo comportamento que o indivíduo manifesta no trabalho (Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2009).

Essa visão tradicional de competência, construída a partir de atitudes – talentos naturais da pessoa – habilidades – demonstrações de talentos particulares na prática – e conhecimentos – o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa – configura seus aspectos essenciais à aquisição de um estoque de atributos que o indivíduo detém e que fundamenta um alto nível de desempenho. Dessa maneira, sua principal característica seria a especialização, uma vez que o referencial norteador do conceito de competência seria a qualificação, definida pelos requisitos associados às tarefas prescritas num cargo (Fleury, 2002).

Zarifian (2001b) vai além do conceito de qualificação e analisa diversas mutações ocorridas no mundo do trabalho, as quais justificam rever o conceito de competência como algo não encapsulado na tarefa. Sua definição multidimensional de competência tem como parâmetros: (1) tomada de iniciativa e avocação de responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara; (2) inteligência prática de situações, que apoiada em conhecimentos adquiridos os transforma, na medida em que aumenta a complexidade das situações e (3) faculdade de mobilizar redes de indivíduos em torno das mesmas situações, de compartilhar as implicações de suas ações e assumir áreas de corresponsabilidade.

Muitos estudiosos tentaram delinear um conceito universal de competência, além de elencar as competências necessárias à prática gerencial. Há de se ressaltar duas

correntes teóricas consideradas principais nos estudos sobre competências: a norte-americana, com início na década de 1970, desenvolvendo uma linha mais racionalista, tende a buscar uma definição completa para o desempenho gerencial nas organizações. A corrente europeia, por sua vez, também com início nos anos setenta, apresenta-se seguindo uma linha interpretativa, buscando maior relação entre a cultura da organização e o modelo de gestão aliado às competências. O conceito americano, entretanto, vem prevalecendo nos estudos realizados no Brasil (Fleury & Fleury, 2001; Ruas, 1999; Fleury & Sarsur, 2006; Moura & Bitencourt, 2006).

A despeito das divergências de vários autores, demonstradas ao considerar o conceito de competência profundamente marcado pela subjetividade, em uma perspectiva alinhada à corrente norte americana, nos últimos anos, uma vertente integradora tem procurado definir a competência a partir da junção de concepções de ambas as correntes (Brandão, Borges-Andrade, Freitas & Vieira, 2010). Para Le Deist e Winterton (2005), há uma tendência de integração das várias abordagens em um modelo holístico, uma vez que, na prática, aspectos cognitivos, funcionais e sociais são elementos de difícil separação.

O ponto em comum entre diversos autores que trabalham o conceito de competência é a apresentação da composição clássica entre conhecimentos, habilidades e atitudes para a realização de determinadas atividades profissionais que vão além do conhecimento técnico e operacional necessários para executar tarefas repetitivas (Sousa & Valadão Júnior, 2013).

As competências requeridas por indivíduos que ocupam cargos de direção são frequentemente denominadas competências gerenciais. Conforme sintetizam Fleck e Pereira (2011), competências gerenciais emanam de uma rede de fatores e influências, tais como a formação da pessoa, o meio em que ela conviveu durante seu crescimento e que afetou o meio em que convive depois de adulta, além das políticas da organização onde trabalha e na qual poderá ou não ter suas competências utilizadas e desenvolvidas. Por outro lado, as expectativas em relação aos comportamentos requeridos por indivíduos que ocupam cargos de gestão podem partir do pressuposto de que as competências do gestor exercem influência sobre o desempenho de seus subordinados e também sobre os resultados organizacionais (Fernandes, Fleury & Mills, 2006).

Conforme Sousa e Valadão Júnior (2013), há diferentes formas de aprendizado de processos gerenciais, as quais passam também pela educação formal e informal. Para Le Boterf (2003), a formação de um trabalhador para a execução de tarefas cada vez mais especializadas requer a busca de conhecimentos técnicos e específicos, para, a partir de então, poder lidar com a complexidade do mundo do trabalho.

Em relação à aprendizagem, afirma Hill (1993) que há necessidade de lutar contra determinadas tensões da transformação inerente à construção da identidade do gestor. Em um primeiro momento, tende-se a fazer uso intenso da posição formal. Após determinado tempo de exercício de suas funções, os gerentes passam a agir no sentido de assumir certas responsabilidades básicas gerenciais, tais como fixar agendas e estabelecer redes de trabalho. Mais adiante, buscam credibilidade e comprometimento, e desenvolver sua capacidade de julgamento interpessoal.

De fato, as competências gerenciais acabam por se desenvolver dentro de determinados contextos e ambientes. De acordo com Closs e Antonello (2008), é na interação entre os indivíduos que o processo de aprendizagem acontece, configurando-se como uma atividade social que ocorre além das fronteiras da mente do aprendiz. No caso do desenvolvimento gerencial, essa relação é estabelecida entre o gestor e os múltiplos *stakeholders* da organização.

4. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa que sustenta o presente estudo teve enfoque qualitativo, com o propósito de reconstruir a realidade, tal como observada pelos seus atores, dentro do sistema social representado pela chamada “burocracia profissional”. Para tanto, como método de delineamento da pesquisa, foi escolhido o estudo de caso (Sampieri, Colado & Lucio, 2006).

O caso retratado correspondeu ao dos profissionais de formação especializada que ocupavam cargos de gestão no Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. O CAA foi o primeiro campus da UFPE do interior do estado, contribuindo para atender à necessidade de interiorização do conhecimento científico. Fundado em março de 2006, funcionou, inicialmente, em instalações do Polo Comercial de Caruaru e foi inaugurado, oficialmente, em agosto de 2010 pelo presidente Lula em sua localização atual (Ufpe, 2014). O campus iniciou suas

atividades com cinco graduações, compreendendo os cursos de Administração, Economia, Design, Engenharia Civil e Pedagogia. Atualmente, oferece também licenciaturas em Química, Física, Matemática e Licenciatura Intercultural - direcionada à população indígena de Pernambuco – além dos cursos de Engenharia de Produção, Medicina e, mais recentemente, o curso de Produção Cultural (Ufpe, 2017).

Partindo dos pressupostos acerca da caracterização do Campus como burocracia profissional e diante dos objetivos propostos pelo estudo, deu-se preferência aos membros do núcleo operacional da organização (professores), que exerciam, no momento da pesquisa, atividades acadêmicas e de gestão simultaneamente, pelo fato de seus papéis enquadrarem-se, dessa maneira, no conjunto de papéis desempenhados pelos administradores profissionais.

Além da revisão bibliográfica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coleta dos dados apresentados na análise. Na intenção de captar respostas o mais próximo o possível da teoria praticada dos profissionais entrevistados, recorreu-se ao uso de tópicos para que os participantes descrevessem situações nas quais estivessem genuinamente envolvidos: situações típicas referentes aos comportamentos elucidados pelas duas categorias de análise evidenciadas na seção de apresentação dos resultados: (1) caracterização do campus como burocracia profissional e (2) papéis e competências gerenciais percebidas pelos gestores. Posteriormente, as falas dos entrevistados foram confrontadas às situações respectivamente referentes às mesmas categorias de análise descritas pelos respondentes.

Para a seleção dos entrevistados, além do critério da disponibilidade para a concessão das entrevistas, buscou-se focar nos professores cujas práticas pedagógicas a tempo precisavam ser conciliadas com práticas de gestão, em virtude da ocupação de cargos de coordenação ou de direção. Ao todo, foram entrevistados 13 profissionais, sendo, destes, 8 coordenadores de cursos de graduação, 2 coordenadores de núcleo, além dos profissionais ocupantes dos cargos de coordenação setorial de extensão, direção e vice direção do Centro.

As entrevistas ocorrerem dentro do período de 07 de julho a 18 de julho de 2014, convencionando-se identificar os respondentes conforme código descrito abaixo:

D (1 ou 2) = Direção ou Vice Direção

CN (1 ou 2) = Coordenação de Núcleo

CC (1 a 8) = Coordenação de Curso

CSE = Coordenação Setorial de Extensão.

Como método de análise dos dados coletados, procedeu-se à análise pragmática da linguagem. Este método, segundo Mattos (2005), muito tem a contribuir para a análise de entrevistas não estruturadas e semiestruturadas as quais constituem, para o autor, formas especiais de conversação. O sentido pragmático da linguagem implica inferências sobre o que vai além do que efetivamente foi dito. É preciso considerar o que alguém “deu a entender”, o que sinalizava ao responder às perguntas, seu comportamento durante o processo de comunicação (Mattos, 2005).

Na tentativa de aprofundar a análise de significados produzidos pelas entrevistas, foi utilizada a análise do significado semântico-pragmático da conversação, apoiando-se, para tanto, nas seguintes etapas do modelo de cinco fases proposto por Mattos (2005): (1) Recuperação das entrevistas; (2) Análise do significado pragmático da conversação; (4) Montagem da consolidação das falas e (5) Análise de conjuntos. A fase (3) Validação de fatos verbais não foi realizada devido à indisponibilidade de tempo para o aguardo de retorno da validação das falas de todos os coordenadores entrevistados.

5. Apresentação dos Resultados

5.1 Caracterização do campus como burocracia profissional

Nesta categoria, agrupam-se os tópicos sobre a experiência profissional dos entrevistados em cargos de gestão, dentro e fora da universidade, a importância dos colegiados e suas respectivas instâncias deliberativas e as características da hierarquia organizacional, dos distúrbios de categorização, dos direitos dos distintos grupos de indivíduos enquanto componentes da instituição e da promoção da democracia no processo de tomada de decisões.

5.1.1 Experiência profissional no cargo de gestão

A burocracia profissional abriga em si um rico conjunto de categorias de trabalhadores com diferentes papéis em sua estrutura, possibilitando distintas maneiras para a detenção do poder e a observação de seu uso. Grande parte dos profissionais entrevistados informou possuir experiências anteriores de gestão, sobretudo cargos de coordenação em universidades particulares ou públicas, bem como cargos pertencentes à gestão escolar. Os administradores profissionais são, entretanto, operadores especialistas conduzidos a ocupar cargos de gestão em meio à realidade organizacional na qual atuam. No caso de professores que exercem atividades pedagógicas e de coordenação ou de direção, simultaneamente, dado o acúmulo de funções, foi comum que muitos entrevistados trouxessem à tona a identidade de especialista, reforçando-a, como pilar principal da carreira.

Alguns respondentes adotaram uma postura mais crítica em relação à identidade gerencial, assumindo uma afinidade muito maior à identidade de especialista face ao desempenho de atribuições do cargo de gestão, tidas como secundárias. O apoio técnico-administrativo, nesse caso, demonstrou ser um dos fatores que mais pesavam na conciliação das atividades pedagógicas e de gestão.

Sempre o coordenador anterior vai dando suporte até que você consiga caminhar com as próprias pernas... É mais ou menos o que eu tenho visto que acontece. No momento, além da dificuldade de você saber exatamente quais são suas funções, suas atividades, é que eu não tenho secretário... Isso aí é um fator fundamental, então, eu preciso fazer todas as atividades que um secretário podia tá me auxiliando... Preparar ofício, fazer ata e outras coisas que eu poderia citar... (CC8).

Na burocracia profissional, a identidade gerencial também se encontra vinculada à perspectiva de transitoriedade do cargo e, diga-se, em alguns casos, o caráter passageiro e eletivo do cargo de gestão é que possibilita o valor de solidariedade na compreensão do acúmulo de atribuições – profissionais e gerenciais - como possivelmente equilibradas em duas faces de uma mesma moeda. Depreende-se que, na gestão de administradores profissionais, o aprendizado proporcionado pela prática é algo constante. O cargo é passageiro, logo, ações e decisões um dia tomadas por um coordenador enquanto gestor estarão, em um outro momento, sendo efetivadas por outrem, não deixando de interessá-lo, agora enquanto professor.

Por estarem lidando frequentemente com os problemas presentes em suas atividades pedagógicas, é comum que esses profissionais apresentem e expressem algumas inquietações as quais partem de sua perspectiva como especialistas. Em se tratando de práticas nas quais se achavam cotidianamente envolvidos, os entrevistados revelaram situações estímulos ou inquietações, que despertaram, em algum momento, motivação para tentarem se mover de uma situação indesejada em direção à situação ideal ou, ainda, transformar a sua realidade de maneira mais ativa, a fim de colaborar “com as próprias mãos” para a solução de determinado problema:

Eu entendi, depois de passar dois anos aqui... sem nenhuma função... eu entendi que eu podia dar uma contribuição... pra melhorar a gestão do curso... uma vez que eu encontrei alguns aspectos que me incomodavam muito... e eu acho que o curso, ele deveria não sofrer certos tipos de... acontecimentos... (CC1).

Também foi mencionada por uma entrevistada a necessidade de alinhamento entre o perfil militante e as atividades de gestão. Da sua perspectiva, pois, é possível que as funções do cargo de gestão estejam a serviço de minorias, além de capacitar o indivíduo a articular um papel social de mudanças.

Então, pra mim, a gestão hoje, ou no futuro, tem que ser um modelo de gestão que me faça estar em contato com as pessoas, que me permita exercer, não apenas, um cargo de gestor, de mediador de conflitos e tudo o mais... mas de alguém que está intervindo na realidade, contribuindo pra mudança significativa do mundo. O meu perfil é esse. Eu sou uma pessoa ligada às lutas sociais, às lutas políticas, aos processos emancipatórios.

Pode-se concluir que a percepção da identidade gerencial apresentada pela coordenadora influencia sua visão a respeito do cargo de gestão e, conseqüentemente, a respeito das atribuições a ele ligadas.

5.1.2 Colegiado

Pelo grande poder que emerge da *expertise* de seu núcleo operacional especializado e também como consequência da presença de hierarquias paralelas de fluxo de poder – ascendente e descendente – presentes em sua estrutura, as burocracias

profissionais também poderiam ser denominadas de instituições colegiadas. Os colegiados, constituem instâncias deliberativas representativas dos mais diversos departamentos em questão, importantes e influentes na tomada de decisões.

Pelo captado dos discursos dos entrevistados, a descentralização por meio da efetiva estratificação dos níveis de decisão mostrou-se como um aspecto facilitador do trabalho da coordenação de curso e também de núcleo. O segundo aspecto mencionado foi a importância relativa das decisões a serem ou não tomadas em coletividade. Nesse caso, um fator a ser considerado é que, mesmo a despeito das várias instâncias deliberativas, existe a possibilidade, em casos específicos, de emergência de decisões não colegiadas. O terceiro aspecto importante voltou-se para a questão da responsabilidade compartilhada. Visualiza-se, nesses casos, uma possibilidade efetiva de "*materialização da democracia*" (CC6).

A todo o processo de influências que tangenciam as decisões colegiadas, acrescenta-se a perspectiva do gestor no papel de mediar interesses, estabelecendo diálogos. A manutenção de um diálogo e o esclarecimento das ideias depende de um equilíbrio delicado. A depender da postura adotada pela instância superior, a ausência de interferências pode ser vista como omissão ou, pelo contrário, o excesso de interferências, como algo negativo no que diz respeito à proposta democrática dos colegiados. De qualquer forma, a maior parte dos depoimentos reconheceu que o gestor tem condições para influenciar o processo de tomada de decisões perante a comunidade.

Ainda a respeito das diversas nuances das reuniões colegiadas, alguns respondentes revelaram o lado mais crítico delas. O compartilhamento do poder de tomada de decisões pode ser ameaçado por conflitos de natureza mais subjetiva ou pessoal e expõe, em algumas dessas situações, o caráter político das relações entre os pares.

Porque é o seguinte... os gestores... éh... normalmente eles trabalham ou com princípios éticos que a gente considera fora do discurso político que tá aí, né... Eu não adiro aos partidos. Não trabalho a partir deles nem das ideologias deles. Aliás, não tenho partido. Mas sei que tem gente que trabalha comigo que adere às ideologias partidárias e se confessa partidário nas coisas que faz. Pra mim, é... há certa personalidade quando a gente diz que eu me defino por aquilo que é uma necessidade da comunidade. E eu sei que o gestor também pode influenciar a comunidade a tomar decisões. Então, eu acho que há uma dupla face nessa relação, sabe... e... quando alguns têm ideologias que comungam com a

comunidade... ótimo! Ele tem sucesso... né... e... quando não, ele pode se debater com situações constrangedoras pra ele próprio... (D1).

A questão partidária explícita no discurso do entrevistado revelou, então, mais um complicador nesse processo de gestão profissional, particularmente no âmbito acadêmico. Ideologias – partidárias ou não – podem ser bem ou mal sucedidas quando expostas à comunidade e aplicadas ao meio acadêmico, a depender da afinidade entre tais ideologias e as ideologias dos pares. Aí se desenvolve o “caráter político das relações”. Dessa forma, o que o respondente entende por impessoalidade no processo decisório é posto em xeque.

Por fim, também é possível que o próprio caráter político das relações entre os pares seja ameaçado por conflitos de ordem subjetiva, pessoal. Nesse sentido, a existência de conflitos e discussões que ultrapassam o campo político e pedagógico é o que confere, em diversos momentos, tensão às reuniões colegiadas e falta de tranquilidade para o processo de tomada de decisão.

Porque aqui você lida diretamente com a fogueira de vaidades... a grande fogueira de vaidades que envolve os professores, né... e que o espaço da reunião, do colegiado, muitas vezes, além de servir pra aprovação, muitas vezes, tem um lado bem, né... porque as decisões são colegiadas, todos participam, mas, ao mesmo tempo, é um espaço de vulnerabilidade, de acusações, éh... pouco se resolve... não, não... éh... Eu acho que a universidade não tem, por natureza, a construção de um ambiente tranquilo pra decisão (CC3).

Conclui-se que a instituição do colegiado representa, de longe, uma das características mais marcantes da instituição como burocracia profissional. Entretanto, é importante lembrar a legítima dificuldade de coordenação naturalmente advinda devido à existência de hierarquias paralelas de fluxos invertidos de poder, na configuração da burocracia profissional. Nesses casos, Professores, técnicos administrativos e corpo discente podem apresentar papéis igualmente importantes na composição da organização, exercendo, porém, pressões difusas e, em diversos momentos, em sentidos opostos, quanto ao atendimento de suas diferenciadas demandas e expectativas.

A questão é que... acho que além de ser conflituoso, é uma questão éh... aqui dentro, não existe a hierarquia formal como a gente conhece numa organização, entende...? Existe a hierarquia, mas ela não se coloca... não se coloca... ela não se põe da forma clara. Como por exemplo: não existe hierarquia entre o professor e o servidor, e o servidor e o aluno, e o professor e o aluno. Não existe essa hierarquia. O que existe é uma relação de respeito. E uma relação de... como é que eu posso dizer... uma relação de compromisso entre um e outro (D2).

A dificuldade de traduzir a hierarquia formal às práticas organizacionais do cotidiano torna nebulosa a percepção dessa hierarquia pelo gestor. Entretanto, embora pouco verticalizada, a hierarquia organizacional de fato existe. Não significa, porém, que autoridade e responsabilidade sejam correspondidas na mesma intensidade entre cada um dos grupos acadêmicos mencionados. É justamente a preocupação em conciliar pressões de grupos institucionais de interesses distintos (servidores, docentes e discentes) que torna necessário, então, o uso de habilidades humanas específicas para solução de conflitos.

Então, é importante fazer o peso das situações, né... Porque o aluno precisa da disciplina em tal horário, mas o professor só pode nesse, então a gente troca de professor, a gente bota aluno em outra turma... aí, tem sempre que pesar, né... balança da justiça, pra ver pra onde vai... (CC2)

Em resumo, percebe-se que os fatores descritos como importantes para a caracterização do campus como burocracia profissional influenciam não apenas o modo como se compartilha o poder e a responsabilidade pela tomada de decisões, mas também a maneira como os componentes de cada uma das categorias de profissionais integrantes do campus visualiza o uso desse poder e as vantagens e desvantagens das várias instâncias deliberativas para a estratificação de decisões pedagógicas e administrativas.

A seguir, apresentam-se os resultados dos papéis e competências percebidos pelos gestores entrevistados face ao contexto por ora caracterizado.

5.2 Papéis e competências gerenciais percebidas pelos gestores

Conforme abordado pela literatura, o conceito de competência aborda descrições genéricas sobre atributos que representam o conhecimento, as capacidades,

as atitudes e as habilidades manifestadas pelos indivíduos no trabalho. A priori, a aplicação integrada de capacidades, conhecimentos e habilidades gerenciais no ambiente acadêmico requer dos coordenadores um conjunto variado de atributos, identificados pelos mesmos não só como desejáveis, mas como fundamentais para elevar o nível de desempenho da gestão.

A percepção de papéis desejáveis à gestão integra esse conjunto, correspondendo ao sentido dos comportamentos assumidos ou identificados pelos gestores no exercício de suas práticas gerenciais dentro do campus. Grande parte dos entrevistados mencionou o papel interpessoal de liderança, a capacidade de planejamento, organização ou a capacidade de saber ouvir como os mais importantes atributos para ocupar o cargo de gestão no qual exerciam suas funções. Os entrevistados que assumiram explicitamente o papel de líderes em seus discursos aparentaram priorizar um foco na tarefa para evitar que a situação virasse “*uma bagunça*” (CN2). Por outro lado, alguns gestores explicitaram o apego às normas como principal alicerce para tomada de decisões, o qual também pode ser visto como um “escudo” para potenciais críticas quanto aos resultados das decisões tomadas.

De maneira geral, foram ressaltados os processos básicos de qualquer atividade gerencial: planejamento, organização, direção (liderança) e controle (avaliação). A maioria dos coordenadores reconheceu ser essencial saber ouvir em um ambiente onde se pressupõem processos decisórios mais democráticos, além do peso da existência de três grupos distintos de demandas (professores, técnicos administrativos e alunos) que apresentam interesses muitas vezes conflitantes, conforme explicita o depoimento seguinte.

Aí, só voltando àquela sua pergunta original... qual é a habilidade que a gente tem? A capacidade de negociar. Isso, a gente tem que desenvolver aqui uma capacidade grande de negociar coisas diferentes visando o mesmo objetivo... é como se a gente tivesse aqui com as pessoas falando, cada uma, uma língua diferente, e a gente tem que dar uma resposta pra elas. Aí, a gente tem que negociar na língua de um, na língua do outro... pra conseguir o que os três querem ao mesmo tempo (D2).

Partindo do pressuposto de que para lidar bem com as pessoas é preciso saber ouvi-las e administrar conflitos, as habilidades humanas são fundamentais no processo de negociação mencionado pelo entrevistado. No diálogo político, a capacidade de

negociação é, pois, uma das competências gerenciais mais importantes ao cargo de coordenação ou de direção, conforme ressalta o respondente seguinte.

Agora, eu acho que eu tenho, éh... onde a gente mais esbarra em dificuldades... é na terceira área que eu já lhe disse... das relações inter-humanas porque... infelizmente, a gente ganha inimigos quando não busca, né... E encontra pessoas que também não sabem dialogar na diferença... que tem que ser só a ideia dela que basta e não a dos outros (D1).

Habilidades humanas para “*dialogar na diferença*” implicam competências de fato pertinentes aos ocupantes de cargos gerenciais, os quais precisam visualizar a necessidade de dirimir conflitos e demonstrar atitude responsável pela conciliação dos interesses dos pares sem prejuízo do alcance dos objetivos institucionais. Outras capacidades que também foram mencionadas pelos entrevistados foram a capacidade de memória, de concentração e a forma de lidar com os relacionamentos dentro e fora do ambiente acadêmico:

A organização é importante. Você precisa saber se organizar, organizar o seu tempo e o seu espaço... Éh... a memória também é importante... Por isso que eu tô sempre com a agenda na mão, pra não esquecer... Concentração, também... Acho que é importante também ter essa capacidade de saber separar os momentos e a relação com as pessoas, independente de ser amigo, independente de tá em casa ou aonde for (CC2).

A perspectiva de especialista também vem agregar – mais uma vez – mais significados aos depoimentos dos coordenadores, e, conseqüentemente, enriquecer seus pontos de vista quanto ao uso das habilidades gerenciais dos gestores profissionais. A capacidade de diagnóstico da comunidade na qual atuam, a consciência da transitoriedade do cargo de gestão e a capacidade para identificar outras lideranças e possíveis parcerias de trabalho também figuraram como importantes competências percebidas pelos gestores.

[...] Formar quadros, ou seja: que aquelas pessoas que estão trabalhando com você estejam compreendendo a gestão, compreendendo as estratégias de trabalho e de solução... porque você vai passar... você vai terminar aquela gestão. Éh... cada período, você imaginar que é um período único. Mesmo que

você seja reeleito lá na frente... eu só tenho dois anos pra fazer esse trabalho... então eu tenho que... trabalhar muito (CC3).

A capacidade de “*formar quadros*”, mencionada pela entrevistada forneceu nuances importantes da visão multidimensional de Zarifian (2001b) sobre o conceito de competência. E estas competências podem estar pautadas em esforços do indivíduo para tomar iniciativas, mobilizar redes e assumir áreas de corresponsabilidade.

Conforme Fleck e Pereira (2011), as competências gerenciais também são influenciadas por fatores como a formação da pessoa e o meio de convivência onde atuam. Os gestores que evidenciaram um discurso defensor da descentralização das decisões, da gestão participativa e da responsabilidade compartilhada de decisões, apresentaram um viés claramente marcado por um modelo de gestão que implicaria a promoção de processos – tanto pedagógicos quanto propriamente gerenciais – mais emancipatórios. Esse viés apresenta nuances de uma ideologia que enxerga o espaço acadêmico novamente como espaço político, conforme denotado a seguir:

Veja, eu acredito que nós também estamos aprendendo a fazer gestão. Estamos aprendendo a viver a democracia, né, estamos aprendendo... por que... Porque durante muito tempo não tivemos essa oportunidade, essa possibilidade. [...] Em determinados momentos você vai pros pares e os pares não aceitam o que você quer, em determinadas reuniões ou em determinados projetos que a gente tem o debate na questão dos projetos... Muitas pessoas querem que seu projeto seja aprovado em detrimento do outro... tem uma certa tensão mas que faz parte do espaço acadêmico como espaço político (CC6).

Ainda acerca do debate sobre o espaço acadêmico tomado como espaço político, novamente se remete à relevância das habilidades humanas e seu aprimoramento no ambiente de trabalho, considerando que “*o lado político é o lado pessoal das relações inter-humanas*” (D1). Alguns entrevistados descreveram ser necessário ter conhecimentos sobre gestão pública e sobre legislações pertinentes à gestão dos recursos e aos impedimentos legais existentes, também para eficiência de suas ações. Infere-se que, dessa forma, o gestor possa assumir o papel informacional de porta-voz, no sentido de transmitir informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização, atuando como especialista no setor organizacional em questão. Depreende-se que o gestor também precisa aprimorar determinadas

habilidades técnicas, uma vez que não é fácil “trabalhar apenas no plano das ideias” (D1) e o conhecimento sobre as legislações específicas de cada curso é um exemplo de conhecimento especializado.

Conforme visto na literatura, a qualificação profissional e os requisitos associados às tarefas prescritas em um cargo podem compor um referencial norteador para o conceito de competência (Fleury, 2002). Entretanto, conforme demonstrado no discurso de vários entrevistados, as prerrogativas do cargo formal burocrático nem sempre são suficientes para instrumentalizar a aplicação de conhecimentos adquiridos no próprio ambiente de trabalho (*know-how*), tampouco o exercício contínuo de diversas habilidades inerentes ao indivíduo.

Nesse sentido, dois fatores cooperam para limitar o desenvolvimento de outras competências gerenciais que poderiam ser vantajosas para processos de mudança organizacionais importantes: a definição externa e impositiva de objetivos institucionais e a relativização da autonomia do funcionário aos pressupostos legais do aparato administrativo que define os cargos.

O problema é que aqui... eu não vou estender para todo o serviço público, vou estender para a UFPE: muitas vezes, existem objetivos que não estão definidos aqui no Centro. Eles estão definidos fora do Centro. E pra isso, você tem que ter uma... muitas vezes a capacidade de se resignar... [...] Então, muitas vezes como diz a história, as pessoas confundem o cargo que a gente ocupa como diretor, com a função de direção... Então, por exemplo, no cargo de diretor a gente não tem uma autonomia muito maior do que o coordenador de núcleo pra universidade. O coordenador de núcleo tem tanta autonomia quanto o diretor de centro. Agora, a função de direção, que é da gente vislumbrar os horizontes futuros pra aquele centro, pra aquela área... Isso sim, a gente tem essa missão aqui dentro. E essa missão a gente tá tentando cumprir. E aí é o que acontece, quando você se frustra, porque, pra implementar uma melhoria, você tinha que executar alguma coisa mas a organização não tá preparada. Ou ela não tá preparada ou ela não quer. E aí você se reduz à função de diretor. Que é aquela função administrativa da universidade, e esquece a sua função de direção que é de dar orientação às pessoas e aos processos aqui pra onde é que eles devem chegar (D2).

O respondente alega se ver “reduzido” às prerrogativas do cargo de diretor, dando a entender que tal redução ocorre em detrimento de um potencial para o exercício de outras habilidades ou competências gerenciais associadas ao caráter mais amplo do que considera por “*função de direção*”.

Em relação ao peso de normas e padrões prescritivos, alguns respondentes ressaltaram, por exemplo, a “facilidade da roteirização dos procedimentos” comparados a certos problemas “*muito mais comportamentais do que organizacionais*” (CN1). A visão de que muitos dos problemas do campus referem-se a problemas relacionados ao comportamento dos pares é confrontada pela perspectiva individual da gestão, uma vez que a conduta individual também se relaciona aos problemas na organização e vice-versa. Supõe-se que a influência da conduta individual do gestor sobre os procedimentos decisórios, do mesmo modo, pode interferir no uso das habilidades dos pares no ambiente acadêmico.

Ocorre que para além das características de um modelo tipicamente burocrático, depreende-se que o comportamento de cada indivíduo que compõe a burocracia profissional é reflexo da visão que o mesmo possui a respeito do comportamento de seus pares, de ideologias carregadas ao longo de suas práticas pedagógicas e também da visão que o indivíduo apresenta sobre a própria estrutura burocrática e seus pressupostos.

Eu acho que é preciso que você tenha um grau de racionalidade que você planeja, você tem noção, você tem uma leitura de como funciona o sistema, os regulamentos... mas, ao mesmo tempo, você entende que o mundo... ele não vai viver em função dos regulamentos... Essa equação entre a razão e a emoção esteja situada num ambiente de: em primeiro lugar, legalidade - você precisa fazer com que a emoção não faça você ser um gestor “bonzinho”, né... “bonzinho” no sentido de agir passando por cima das regras e das normas - mas é necessário que você seja flexível. Eu acho que a emoção, ela tá ligada a essa flexibilidade, no sentido de que você precisa entender que, os conflitos, não são contra você, contra sua pessoa. Mas contra ideias que você tem, contra seu modelo, sua estratégia de trabalho. Então, se você toma tudo como questão pessoal, então, você não tem condição de fazer uma gestão normal, uma gestão equilibrada (CC3).

Por fim, além da complexidade prática e teórica que envolve os conceitos sobre competência e os pressupostos da burocracia profissional, cabe lembrar que algumas mudanças no ambiente – interno e externo – no qual se insere a organização também condicionam o comportamento dos pares e, inclusive, a visão dos mesmos acerca dos perfis e habilidades requeridas pelos administradores profissionais que virão a adaptar-se a esse tipo de estrutura. A propósito, a própria expansão do CAA – relativamente novo quando comparado aos demais *campi* universitários da UFPE – juntamente com

as recentes mudanças significativas em sua infraestrutura e quadro de funcionários demandará competências e habilidades diferenciadas aos indivíduos ocupantes dos cargos de direção, tanto no médio, quanto no longo prazo, para além do período dentro no qual esta pesquisa foi realizada.

Em se tratando de uma configuração permeada por tantas instâncias deliberativas e pressões difusas quanto ao atendimento de interesses tantas vezes conflitantes, tais mudanças serão percebidas e discutidas não só pelos ocupantes dos cargos de gestão, mas por todos os grupos de indivíduos que irão compor a estrutura da chamada burocracia profissional.

6. Considerações finais

As entrevistas sinalizaram uma riqueza de informações provenientes da dupla perspectiva dos chamados gestores profissionais. Por diversas vezes, a conversação foi marcada pela oscilação entre o discurso de “especialista”, com abundância de detalhes referentes às práticas pedagógicas e o discurso associado à perspectiva da gestão dos respondentes. O discurso de especialista, por sua vez, também apresentou diferentes nuances de acordo com as diferentes áreas de formação dentro do grupo de coordenadores entrevistados.

Na tentativa de descrever o campus como burocracia profissional, notou-se, por exemplo, a frequência da menção do item “colegiado” e a importância dos significados atribuídos aos conflitos existentes nos processos decisórios que ocorrem nas várias instâncias deliberativas (cursos, núcleo e direção). Também foram relevantes as observações desenvolvidas sobre direitos, deveres e valores democráticos.

O exercício estrito de papéis formais e o profissionalismo próprio aos cargos ocupados pelos respondentes permitiu conferir consistência aos seus discursos, uma vez que a grande maioria deles relatou ampla experiência em cargos de gestão e longo tempo de exercício de atribuições pedagógicas na academia. Foram identificadas variadas habilidades e competências gerenciais relativas aos procedimentos organizacionais dos gestores profissionais do Campus, com destaque para a capacidade de saber ouvir e para a competência de negociação, tão necessária ao diálogo político e à conciliação de interesses de diferentes grupos em se tratando de

gestão acadêmica. Desse modo, dos níveis de habilidades propostos por Katz abordados na literatura, verificou-se uma grande relevância das habilidades humanas tão necessárias para lidar bem com pessoas e administrar conflitos.

Identificou-se que os gestores podem, ao desempenhar papéis de símbolo e de ligação, atuar no sentido de avaliar o próprio desempenho ou ponderar o nível de pressões internas e externas à organização – que dizem respeito a mecanismos de controle instituídos pelo aparelho burocrático e a pressões naturais dos diversos grupos componentes do meio acadêmico. O gestor profissional, além de deter habilidades técnicas para operacionalizar e embasar suas ações, deve assumir o papel informacional de porta-voz, no sentido de transmitir informações sobre planos, políticas, ações e resultados da organização, atuando como especialista no setor organizacional no qual atua.

A nível tático, constatou-se que nem sempre as prerrogativas do cargo formal burocrático e as habilidades e competências gerenciais identificadas pelos respondentes são suficientes para instrumentalizar a aplicação de conhecimentos adquiridos no próprio ambiente de trabalho (*know-how*), tampouco o exercício contínuo de diversas habilidades naturais apresentadas pelo gestor. O aparato administrativo pode limitar ações, sobretudo quando objetivos institucionais são definidos fora do campus. Acrescenta-se a isso o fato de que outros fatores, como o comportamento dos pares e a expansão do campus também podem interferir no uso de habilidades gerenciais, bem como nas expectativas sobre o perfil de gestão e as competências requeridas pelo cargo de direção do campus ao longo de seu processo de mudanças e de crescimento.

As principais limitações deste estudo referiram-se, primeiramente, à dificuldade de encontrar alguns professores no campus, ou sua indisponibilidade para participar das entrevistas; secundariamente, à não realização da terceira etapa do método utilizado para a análise das conversações (validação de fatos verbais por parte dos entrevistados), pela ausência de tempo hábil para aguardar o retorno dos respondentes quanto à avaliação e validação de seus fatos verbais e, por fim, à falta de tempo hábil – e de condições próprias do funcionamento acadêmico - para incorporar ao método de coleta de dados a observação participante. Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se explorar quais fatores externos ao campus – particularmente referentes à sua expansão – interferem no uso de habilidades e competências gerenciais

dos gestores profissionais e como ocorre tal interferência. Também se propõe que, assim como o presente estudo adotou como caso uma instituição burocrática profissional, pode ser igualmente válido aplicar a problemática desta pesquisa a outras configurações da burocracia e até mesmo a outras configurações organizacionais.

Referências

- Alves, S. (2004). *Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas*. Recife: Editora Universitária da Ufpe.
- Blau, P. M. (1995). *The dynamics of bureaucracy: a study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A. de, & Vieira, F. T. (2010, janeiro/março). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), pp. 171-182.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. & Vilhena, R. M. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV,
- Closs, L. Q. & Antonello, C. S. (2008). O uso do método de história de vida para compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 32.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, B. H., Fleury, M. T. & Mills, J. (2006, outubro/dezembro). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista administração de empresas*, São Paulo, 46(4), pp. 48-65.
- Fleck, C. F. & Pereira, B. A. D. (2011, abril/junho). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. *Organizações & Sociedade*, 18(57), art. 5, pp. 285-301.
- Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. 2. ed. São Paulo: Gente.

- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista administração contemporânea*, Curitiba, 5(n. esp), pp. 183-196.
- Fleury, M. T. L. & Sarsur, A. (2006). O quadro negro como tela: o uso do filme “Nenhum a menos” como recurso de aprendizagem em gestão por competências. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, Bahia, Brasil, 30.
- Godoy, A. S. & D'amelio, M. (2012, outubro/dezembro). Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organização & Sociedade*, Salvador, 19(63), pp. 621-639.
- Hall, R. H. (1984). *Organizações: estrutura e processos*. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hill, L. (1993). *Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books.
- Junquilha, G. S. (2002) Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Recife, Pernambuco, Brasil, 2.
- Lacruz, A. J. & Villela, L. E. (2007, maio/agosto). Identidade do administrador profissional e a visão pós-industrial de Industrial de competência: uma análise baseada na pesquisa nacional sobre o perfil do administrador coordenada pelo conselho federal de administração. *RAC-Eletrônica*, 1(2), pp. 34-50.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*. Abingdon, 8(1), pp. 27-46.
- Mattos, P. L. C. L. (2005, julho/agosto.) A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, pp. 823-947.

- Maximiano, A. C. A. (2008). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2012). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2001). In: Mintzberg, H. & Quinn, J. B (Orgs.). *O processo de estratégia*. (3a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Moura, M. C. & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia, desenvolvimento de competências e aprendizagem: da teoria à realidade organizacional. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, Bahia, Brasil, 30.
- Nicolini, A. M. (2003). Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. *Revista Nacional ANGRAD*, 4(1), pp. 3-17.
- Reed, M. (1997). *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta.
- Robbins, S. P., Judge, T. A & Sobral, F. *Comportamento organizacional*. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Ruas, R. (1999). Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro? *Anais do Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento*, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Sampieri, R. H., Colado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. (3ª. ed.) São Paulo: McGraw-Hill.
- Sousa, A. de F. & Valadão Júnior, V. M. (2013, julho/setembro). Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de administração. *Organização & Sociedade*, Salvador, 20(66), pp. 381-402.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. 5. Ed. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Ufpe. (2014, maio 8). *Centro Acadêmico do Agreste*. [Site]. Recuperado de http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71.

Ufpe. (2017, dezembro 15). *Centro Acadêmico do Agreste*. [Site]. Recuperado de http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71.

Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2004, abril/junho). Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, 8(2), pp. 181-200.

Weber, M. (1999). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília.

Zarifian, P. (2001a). *Gestão de Competências*. São Paulo: Atlas.

Zarifian, P. (2001b). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.