

## Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso

Academic management made by university professor: a study case

Gestión académica realizada por profesor universitario: un estudio de caso

Camila Henriques Coelho<sup>1</sup>

### Resumo

No Brasil é muito comum que o professor universitário seja designado ao exercício de cargos administrativos sem que ele tenha sido previamente treinado ou orientado em relação às funções administrativas. Especificamente na área da saúde, não existem trabalhos que relatem ou questionem este processo de transição de professor de área técnica para gestor. O presente artigo trata-se de uma análise qualitativa sobre a perspectiva que professores com formação acadêmica em área da saúde ou biológicas possuem sobre o fato de assumirem cargo de gerência em uma universidade federal no estado de Minas Gerais. Com o objetivo de fazer uma reflexão sobre a importância de um treinamento prévio a estes gestores, o trabalho consiste numa descrição qualitativa dos principais questionamentos desses docentes durante a condução das

atividades relativas ao trabalho de coordenação de colegiado de graduação ou pós-graduação. Após comparação dos resultados das entrevistas com outros trabalhos da literatura com propósitos semelhantes, foi possível evidenciar que os professores acreditam não possuir formação qualificada e específica para assumirem cargos de gerência dentro da universidade e que seu trabalho, quando bem-sucedido, decorre de práticas empíricas.

**Descritores:** Gestão Acadêmica; Gestão Universitária; Curso de Biologia

### Abstract

In Brazil is common that a professor in a university environment be designated to an administrative role, without being trained for that and there is no work in the literature that question or report this process in the courses related with biological and health sciences in the country. This study represents a qualitative analysis of the perspective of the Biology professor's

<sup>1</sup> Graduação em Biomedicina pela Universidade de Uberaba (2007). Mestre em Ciências pela USP (2009). Doutora em Ciências Farmaceuticas pela

UFMG (2015). Possui MBA em Gestão Acadêmica e Universitária - CONSAE.

about training in academic management in a federal university in Minas Gerais state. Aiming to make a reflection about the importance of training for these managers, the work presents the main problems that these professors have in conducting activities related to the academic management in undergraduate or graduate programs. After comparing the results of the interviews with other works from the literature with similar goals, it became clear that these professors believe do not have specific and qualified background for assuming the role of manager in the university, and when their work is successful, it comes from empirical practices.

**Keywords:** Academic Management; University management; Biological sciences courses

### Resumen

En Brasil es muy común que el maestro universitario sea designado a ejercer cargos administrativos sin entrenamiento u orientación anterior, y no existe literatura que cuestione o describa ese procedimiento específico en los cursos del área de la salud. Este artículo tiene por objetivo hacer un análisis cualitativo del punto de vista de los

profesores con formación académica en el área de la salud o biológica con respecto al hecho de hacerse responsable de cargos de gerencia en una universidad federal en el Estado de Minas Gerais.

Con el objetivo de reflexionar respecto a lo importante que es hacer un entrenamiento previo de estos académicos, este trabajo considera una descripción cualitativa de los principales cuestionamientos de estos docentes durante el desarrollo de las actividades relacionadas al trabajo de coordinación del pregrado y posgrado. Después de hacer un comparativo de los resultados de las encuestas con otros trabajos de literatura semejante, se verifica que los profesores no creen que posean una formación calificada y específica para hacerse cargo de puestos gerenciales dentro de la universidad, además que su trabajo, cuando exitoso, es consecuencia de prácticas empíricas.

**Descriptor:** Gestión Académica; Gestión Universitaria; Curso de Biología.

### Introdução

Apesar dos termos gerência ou gestor terem sido por muito tempo evitados nas instituições de ensino públicas, e até mesmo julgados como inapropriados, atualmente em um contexto universitário é

indissociável o desenvolvimento de atividades acadêmicas com teorias e práticas de gestão. Esse evento global, caracterizado pela adaptação de métodos de gestão anteriormente restritos às empresas privadas, nas instituições públicas, é denominado Managerialismo<sup>(1,2)</sup>.

Sabe-se da complexidade da função de gerente e o quão difícil é delimitá-la considerando que não se pode estabelecer com clareza e exatidão os limites de liderança, atribuição e expectativa que cada equipe em cada contexto demanda. O gestor deve obter resultados satisfatórios para o sucesso de uma instituição, seja ela privada ou pública, por intermédio das pessoas que nela trabalham. O gestor determina se uma instituição, e em caso mais complexo, se a universidade, pode ser útil à sociedade. A forma como os gerentes agem com sua equipe é influenciada pela ideia que o gestor tem deles, além de questões intrínsecas à subjetividade e ao contexto do ambiente de trabalho. Além disso o gestor contemporâneo precisa lidar com a presença de indivíduos de gerações com objetivos e formações totalmente diferentes<sup>(3)</sup>.

A formação profissional em Ciências Biológicas ou em cursos na área da saúde (Biomedicina, Enfermagem, Educação Física, Farmácia, Medicina,

Nutrição, Terapia Ocupacional, dentre outros) no Brasil ainda é essencialmente tecnicista. Ainda que haja atualmente uma proposta do Ministério da Educação de inserir nas diretrizes curriculares conceitos como políticas de saúde e gestão em saúde, a abordagem técnica de como ser um gestor não é trabalhada ao longo dos anos de curso. Além disso, peculiar às áreas de saúde é o fato de que o professor muitas vezes atua concomitantemente em atividade clínica, o que torna este profissional ainda mais sobrecarregado, podendo priorizar menos a atividade acadêmica em detrimento da clínica<sup>(4)</sup>.

Nas universidades públicas os processos administrativos são executados em condições favoráveis e outras dificultadoras para os ocupantes dos cargos de chefia. Os gerentes universitários (reitores, pró-reitores, diretores de unidades, chefes de departamento, coordenadores de curso, entre outros responsáveis pela estrutura acadêmica e administrativa), em sua grande maioria são docentes (muitos com a formação em área de saúde), e são estes os responsáveis pelas respostas aos constantes desafios encontrados no contexto da universidade<sup>(5)</sup>.

“Dentre as instâncias do modelo de relações de trabalho, o gerente assume com destaque a função da gestão de força de trabalho no

seu cotidiano, sendo responsável pelo ‘pôr a trabalhar’ ou pela disponibilização do potencial humano existente na organização, favorecendo a obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessários e, ainda, pela manutenção da cooperação e garantia da reprodução das relações sociais, assumindo aspectos importantes na regulação dos conflitos.<sup>(5)</sup>” O sujeito que ocupa posição de gerência não pode depender apenas da autoridade formal. Todos os gestores e administradores que atingem os seus objetivos o fazem porque combinam dois atributos: a autoridade formal e a habilidade de liderança<sup>(6)</sup>. Assim, quando professores de universidades federais se veem na iminência de assumir um cargo de gerência tendo uma formação em área biológica ou da saúde, encontram no empirismo um aliado na busca pelo conhecimento das ferramentas de como gerir um colegiado, um departamento, ou um programa de pós-graduação.

Este artigo trata-se de uma análise das dificuldades e desafios encontrados por docentes de graduação e pós-graduação em áreas biológicas e da saúde e que realizam concomitantemente atividades gerenciais além das acadêmicas e de pesquisa em uma universidade federal de Minas Gerais.

## **Metodologia**

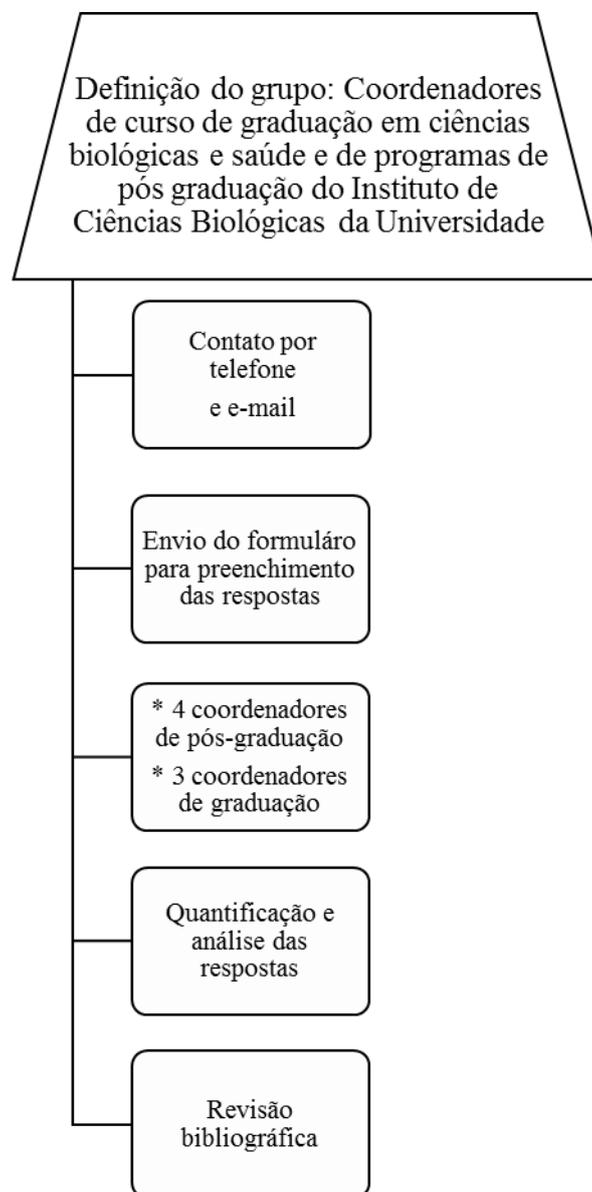
Este trabalho consistiu em estudo qualitativo descritivo, e baseou-se em análise de estudo de caso. O grupo estudado consistiu-se de professores de uma universidade federal de Minas Gerais, que possuíam formação em área biológicas/saúde, e coordenavam colegiados de graduação e pós-graduação, há pelo menos 12 meses. A escolha desse perfil de docentes foi realizada pela ausência de trabalhos na literatura que correlacionassem o impacto da aceitação de um cargo que não condiz com as habilidades e competências de um profissional bacharel em ciências biológicas, na sua profissão e no ambiente universitário.

O contato aos professores foi feito por telefone e e-mail. Eles foram apresentados à proposta de contribuir com um trabalho de conclusão de curso de um MBA em Gestão Acadêmica e Universitária e convidados a responder um questionário através da Ferramenta Google Docs®. De nove coordenadores de colegiados de graduação dessa universidade, três responderam o questionário e de onze coordenadores de pós-graduação contatados, quatro responderam ao e-mail (**figura 1**).

As entrevistas foram plotadas e cuidadosamente analisadas individual e qualitativamente <sup>(7,8)</sup>. Nesta análise foi permitida a separação dos dados em eixos de destaque, e foram feitas em algumas

vezes, descrição na íntegra do que foi relatado pelo entrevistado.

**Figura 1-** Metodologia para coleta dos dados.



## O estudo de caso

Quando o professor assume um cargo de colegiado de curso de graduação ou pós-graduação em algum curso da área da saúde ou biológicas, é fundamental que ele entenda técnica e burocraticamente do funcionamento do programa. Nem sempre uma formação estritamente em Administração é suficiente para garantir excelência técnica, principalmente em se tratando da complexidade do contexto universitário. O gestor universitário deve atuar também como um líder, a fim de lidar da melhor forma possível com as pessoas que trabalham com ele e obter os resultados que almeja exercendo aquele cargo. O gestor pode basear-se fundamentalmente na

autoridade do seu cargo ou adotar um estilo de comportamento mais participativo que envolva decisão conjunta com seus subordinados <sup>(6)</sup>.

No presente estudo, foi traçado um perfil inicial questionando-se o tempo em que cada professor se encontra em um cargo de gestão e se este cargo se refere à coordenação de graduação ou pós-graduação. Dos sete entrevistados (**tabela 1**), cinco possuem graduação em Ciências Biológicas, um em Farmácia e outro em Psicologia. Todos são doutores e um possui pós doutorado.

**Tabela 1** – Perfil dos docentes entrevistados

ENTREVISTADO	CARGO	TEMPO QUE OCUPA CARGO ADMINISTRATIVO NA UNIVERSIDADE
1	Coordenador de pós graduação (Biológicas)	14 meses
2	Coordenador de graduação (saúde)	8 anos
3	Coordenador de pós graduação (Biológicas)	2 anos e meio
4	Coordenador de graduação (Biológicas)	4 anos
5	Coordenador de pós graduação (Biológicas)	2 anos
6	Coordenador de pós graduação (Biológicas)	1 ano
7	Coordenador de graduação (biológicas)	6 anos

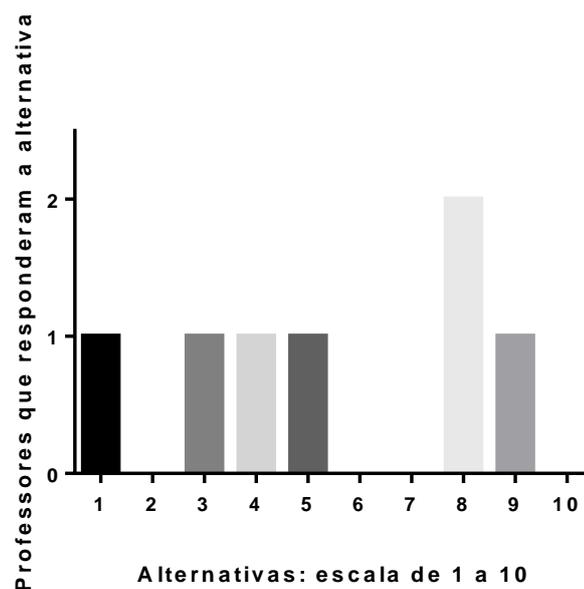
Todos os docentes entrevistados exercem cargos administrativos coordenando colegiados de graduação ou pós-graduação na área de Biológicas/Saúde. Somente um entrevistado assumiu o cargo por interesse próprio (alegou vontade de atuar positivamente nas mudanças necessárias à pós-graduação naquele momento de transição). Os demais tiveram a escolha de alguma forma imposta ou foram indicados por colegas e resolveram aceitar por acreditar que poderia ser interessante ou vantajoso de alguma forma.

Cinco dos sete entrevistados têm interesse em permanecer no cargo apenas até o fim do mandato, um tem interesse em reeleger-se e outro tem aspiração a um

cargo mais alto (este trata-se de coordenador de pós-graduação com dois anos e meio ocupando cargos administrativos na universidade).

Cinco dentre os sete entrevistados acreditam que a formação na área da saúde/biológicas favoreceu pouco o aprendizado para assumir cargos de gestão. No entanto, um deles acredita que a formação foi quase suficiente para ensinar os preceitos da gestão. No gráfico abaixo (**figura 2**), tem-se a partir de uma escala de 0 a 10 (onde 0 a formação não contribuiu e 10 contribuiu de maneira completa para o exercício de cargo de gestão dentro da universidade), a opinião dos docentes em relação ao quanto a formação contribuiu para auxiliar nas atividades atuais de gestão.

**Figura 2** - Escala de 0 a 10: quanto você considera que sua formação em área biológica/saúde forneceu base suficiente para assumir um cargo de gestão?



Considerando o período em que os professores do presente estudo se tornaram egressos dos cursos de biológicas/saúde, de fato acredita-se que essas graduações tinham mesmo um caráter mais tecnicista, e que de fato somente nos dias de hoje é que se tem preocupado em trazer à sala de aula os conceitos de gestão e a conseqüentemente a importância deles para a atuação do profissional de área biológicas ou da área da saúde enquanto gestor.

Dos sete professores entrevistados, cinco nunca realizaram nenhum curso relacionado à gestão de pessoas, de projeto, ou qualquer tipo de gestão. Um entrevistado tem curso rápido (2 a 4 horas) em área de gestão e outro entrevistado possui doutorado na área de administração (coordenador de colegiado de graduação) apesar da graduação em saúde.

A universidade não oferece cursos ou treinamentos em gestão para esses docentes, e eles desconhecem qualquer universidade federal que a ofereça também. Relatos prévios da literatura também mostram que as instituições de ensino superior brasileiras não proporcionam treinamentos para que seus professores possam exercer gestão, e tudo que se aprende ao gerir é de forma empírica<sup>(9)</sup>.

Quando questionados sobre o que poderia ser abordado num treinamento de gestores com formação em área biológicas/saúde, as respostas foram:

*Conhecimento do regimento interno; estrutura das IES (instituição de ensino superior) e funcionamento (ENTREVISTADO 1, coordenação de pós-graduação).*

*Legislação no serviço público; administração financeira; gestão de pessoal (ENTREVISTADO 2, coordenação de colegiado de graduação).*

*Administração de pessoal; gerenciamento de verba pública (ENTREVISTADO 3, coordenação de pós-graduação).*

*Muitos: começando por planejamento estratégico, avaliação de desempenho organizacional, gestão de qualidade. Depois precisamos ir para a área de comportamento organizacional: trabalho em equipe, comunicação, conflitos, liderança, são alguns temas extremamente importantes (ENTREVISTADO 4, coordenação de colegiado de graduação).*

*Gestão de tempo e de equipes, técnicas de divisão de tarefas e de como cobrar resultados ou de como sensibilizar*

*os membros da equipe para assumir responsabilidades* (ENTREVISTADO 5, coordenação de pós-graduação).

*Gestão de pessoal* (ENTREVISTADO 6, coordenação de pós-graduação).

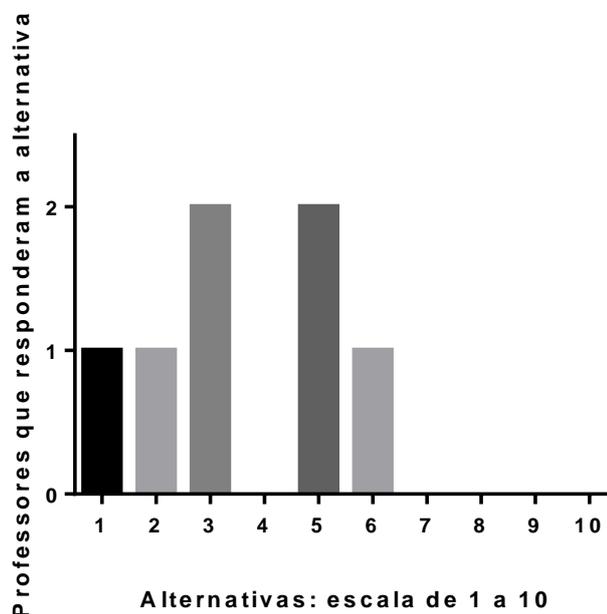
*Não sei* (ENTREVISTADO 7, coordenação de colegiado de graduação).

A resposta do professor entrevistado 7, revela que, de fato, existem docentes que desconhecem ou não valorizam preceitos importantes ao se assumir um cargo de gestão. Esse professor especificamente

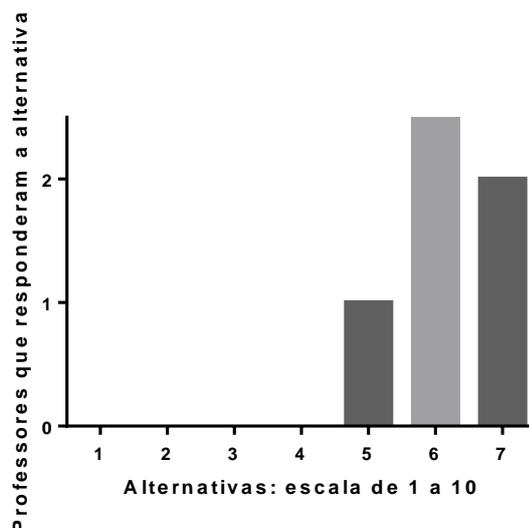
ocupa um cargo de gestão há mais de cinco anos.

Na **figura 3** é possível analisar a percepção dos professores quanto ao preparo pessoal que eles tinham ao assumir o cargo de gestão. Apenas três professores acreditam que já tenham iniciado os trabalhos no cargo com certo conhecimento, mas todos consideram os conhecimentos adquiridos, ou a evolução que desenvolveram ainda que empiricamente enquanto atuais gestores, importantes para a consolidação do cargo que atualmente ocupam (**figura 4**).

**Figura 3-** Escala de 0 a 10: classificação das habilidades e competências em gestão quando assumiu o cargo



**Figura 4-** Escala de 0 a 10: classificação das habilidades e competências em gestão atualmente



Dos sete docentes, seis avaliaram que mesmo sem terem realizado cursos na área de gestão, consideram que aprenderam no dia a dia algumas tarefas inerentes à função e atualmente consideram-se mais aptos a exercer o cargo. No entanto nenhum deles atribuiu a nota 10, ou seja, nenhum deles considera-se totalmente preparado para assumir um cargo de gestão.

Através deste estudo nota-se de fato a complexidade da universidade enquanto organização já descrita anteriormente<sup>(10)</sup>, além de se ter corroborada a informação de que docência por si é uma atividade extremamente complexa, difícil e desafiadora<sup>(12)</sup>.

Atualmente as universidades públicas brasileiras têm passado por processos de mudanças, tanto em níveis governamentais quanto oriundos do

processo de globalização que iminentemente está atingindo as universidades. Assim os profissionais do meio acadêmico estão inseridos em um ambiente altamente competitivo e enfrentam constantemente busca por excelência em diversas esferas de resultados<sup>(13)</sup>. Assim, os docentes se sentem pressionados a produzir conhecimento através da publicação de pesquisas e ainda conciliar atividades docentes e cargos de gestão. Os professores são praticamente os únicos responsáveis não apenas pela definição de pesquisa, mas pelas atividades de avaliação que delas decorrem<sup>(14)</sup>, além, obviamente, pela implementação da política de pesquisa. Algumas vezes isso torna o trabalho extremamente estressante, como relatado de rotineiramente por gestores universitários<sup>(12)</sup>. Dos sete entrevistados, quatro alegaram que o número de

publicações científicas diminuiu depois de assumirem cargos de gestão na universidade. O professor entrevistado 1 demonstra claramente como essa falta de tempo para a pesquisa afeta sua vida profissional e principalmente sua qualidade de vida pessoal:

*Não estou conseguindo manter a meta de enviar pelo menos 4 artigos por ano para revistas especializadas e isso me faz desejar deixar o cargo de coordenador de colegiado o mais breve possível. As revistas demoram em média 2 anos para dar uma resposta, o que exige que o pesquisador mantenha o mesmo ritmo anual para atingir suas metas de publicação. Ano passado escrevi somente dois artigos e utilizando meus horários que deveriam ser de repouso e recuperação de energias. Minha saúde está abalada, durmo menos, tenho muitos pesadelos, comecei a fazer uso de remédios e me sinto irritado (a) e cansado(a) sempre (ENTREVISTADO 1- PÓS GRADUAÇÃO).*

De fato, como afirma o entrevistado 1, é singularmente notado entre os profissionais da academia a ausência de acompanhamento de suas condições laborais, e o desgaste de seus corpos, mentes e vidas, resultado inevitável da condição de trabalho. Além disso, pesquisas anteriores mostram como essa influência na

qualidade de vida pode ser ainda mais complexa: “... o modo como os professores articulam os seus diferentes papéis profissionais, enquanto clínicos, docentes, investigadores ou gestores, com exigências e valores diferentes, origina conflitos de papéis podendo gerar diferentes configurações indentitárias”<sup>(12)</sup>.

No presente trabalho, todos os entrevistados relataram prejuízo da atividade de pesquisa, e apenas três dos sete entrevistados relataram prejuízo da docência em detrimento da execução de cargos administrativos. Para o entrevistado 2, deveria haver uma mudança no regimento interno da instituição:

*Infelizmente a política aqui da universidade é de não redução da carga horária didática para cargos administrativos, o que considero um grave erro. As atividades do Colegiado exigem do coordenador muito mais de 20 horas semanais o que acaba por comprometer a qualidade da docência e muito mais ainda da pesquisa, que acaba ficando em último lugar. Eu até consigo conduzir as pesquisas, mas não consigo escrever meus artigos. Tenho que fazer isso nos finais de semana e feriados, o que é injusto e extremamente desgastante (ENTREVISTADO 2 – colegiado de graduação).*

O entrevistado 3, corrobora com a colocação acima:

*A coordenação de curso de graduação exige dedicação muito intensa devido ao volume de procedimentos burocráticos, muitos dos quais oneram o coordenador por haver na IES uma deficiência de formação dos técnicos administrativos para cargos de secretaria. Além da parte administrativa que exige constante atuação para seguir prazos, quase sempre apertados, existe a parte pedagógica que necessita constante análise crítica e adequações. Portanto, ficam prejudicados o envolvimento intelectual e a disposição para a produção de textos (projetos, papers), acompanhamento de literatura especializada e propostas de estudos na área de pesquisa (ENTREVISTADO 3 – colegiado de graduação).*

Já o entrevistado 1, coloca que apesar do coordenador de pós-graduação ser autorizado pela universidade a reduzir 50% da carga horária de docência, seu papel como docente continua afetado.

*A docência foi prejudicada pois temos direito a redução de 50% da carga normal, mas também passei a ter menos tempo disponível para os alunos. O mesmo pode ser dito para a pesquisa, pois, mesmo*

*mantendo minhas orientações, certamente tenho menos tempo disponível para estar presente no laboratório.*

O entrevistado 4 tenta justificar o porquê a pesquisa sempre sai mais prejudicada que a docência:

*O tempo gasto na administração é muito grande. Esse tempo tem de ser descontado de alguma outra atividade. Como a docência tem seus horários definidos e prazos definidos de início e fim, no final a pesquisa é que acaba sendo prejudicada. Hoje eu não posso mais dar a mesma atenção de antes aos meus alunos (ENTREVISTADO 4 – coordenador de pós-graduação).*

Dos sete entrevistados, dois tiveram números de pós-graduandos orientados sob a supervisão diminuídos após assumirem cargo de gerência na universidade. Outros dois conseguiram manter o nível das publicações com auxílio direto dos pós-doutorandos que auxiliavam nos trabalhos de orientação. Alguns professores colocaram de maneira geral, que não houve diminuição na quantidade, mas na qualidade das publicações:

*Não houve diminuição, porém o atendimento a um desses alunos, (para exame de qualificação) ficou prejudicado, não houve tempo para realizar*

*critérios a análise do trabalho do aluno (ENTREVISTADO 2 - colegiado de graduação).*

*O número de orientações não variou, mas a qualidade da orientação sim. Hoje eu não posso mais dar a mesma atenção de antes aos meus alunos (ENTREVISTADO 4 – coordenador de pós graduação).*

Como as carreiras acadêmicas estão centradas nas publicações das pesquisas, os pesquisadores creditam o fim da pesquisa ao envio do trabalho à alguma revista, ou agência financiadora. Acredita-se que seja a essa perda que os professores do presente estudo se referem quando alegam perda de tempo à dedicação da pesquisa<sup>(11)</sup>.

Em estudo realizado em Portugal no qual foram feitas entrevistas com professores docentes do curso de Odontologia<sup>(12)</sup>, foi também relatada a mesma preocupação: “... percebem como negativo o fato de não disporem de tempo para fazer pesquisa e por não poderem despender mais tempo no contato com os alunos, e lamentam que os frutos da pesquisa sejam o componente de maior peso na progressão da carreira.” Percebe-se que o presente questionamento dos professores em ter que dividir seu tempo

constantemente entre cargos de gestão, pesquisa e docência não é um problema exclusivamente brasileiro.

Uma outra característica importante, que deve ser inerente ao cargo de gestor é o gerenciamento de conflito. Num ambiente universitário gerir conflitos se torna mais frequente e necessário visto que naturalmente há entre os professores uma disputa de ego<sup>(10)</sup>. Quando questionados sobre como eles atuam em casos de gerenciamento de conflito com os docentes os entrevistados disseram que “procuram conversar e dar oportunidade de expressão às partes envolvidas”. Quando não há a resolução por conversa a questão é encaminhada a colegiado de classe. Um dos professores relatou que possui conflito somente com alunos e servidores, e não com os professores. O único professor que não relatou dificuldade em gerenciar conflitos na equipe diz que sua experiência foi positiva e recebe sempre *feedback* de satisfação. Isso, segundo ele, é devido ao fato de ser justo e transparente e abusar de reuniões além de deixar clara a sua opinião e deixar que o coletivo se manifeste. A **tabela 2** mostra a resposta dos entrevistados sobre a forma como gerencia conflitos na maior parte do tempo:

**Tabela 2** - Gerenciamento de conflito: como eu atuo enquanto gestor?

<b>Como o professor relata gerenciar conflitos</b>	<b>Número de professores que responderam a alternativa</b>
Conversando	4
Aplicando normas	2
Delegando para comissão/colegiado	1
Utilizando o poder inerente ao cargo	-
Brigando	-
Não consigo liderar a equipe	-

Os docentes entrevistados foram questionados sobre qual seria o maior desafio encontrado atualmente em seu cargo. Para os entrevistados, esses desafios são:

*Manter o programa no conceito atual e consolidá-lo para aumentar para a nota Capes 7 (ENTREVISTADO 1- COORDENADOR DE PÓS GRADUAÇÃO).*

*Falta de valorização e reconhecimento, constantes cobranças de dados, relatórios, reuniões... é quase insuportável (ENTREVISTADO 2- COORDENADOR DE COLEGIADO DE GRADUAÇÃO).*

*Estou no início do segundo mandato. No primeiro mandato o principal desafio foi elaborar e implementar as normativas que regem o Programa de pós-*

*graduação. Outro grande desafio é vencer a barreira burocrática para a execução orçamentária dentro da Universidade. No segundo mandato, o desafio maior será modernizar o curso, tornando-o mais internacional e capaz de responder às demandas da sociedade (ENTREVISTADO 3- COORDENADOR DE PÓS GRADUAÇÃO).*

*O maior desafio foi a organização de documentação da secretaria para avaliação do curso pelo MEC, e a avaliação em si. Atualmente é a necessidade de ajustes curriculares que demandam reflexão, discussão e encaminhamentos burocráticos (ENTREVISTADO 4- COORDENADOR DE COLEGIADO DE GRADUAÇÃO).*

Chama atenção neste trabalho, a quantidade de menção à procedimentos

burocráticos a que os gestores estão expostos. Até hoje as instituições públicas seguem basicamente um modelo burocratizado, instituído por lei federal a partir da Revolução Universitária ocorrida na década de 60, que se direcionava a instituições federais<sup>(15)</sup>.

*Falta de pessoal capacitado para apoio* (ENTREVISTADO 5- COORDENADOR DE PÓS GRADUAÇÃO).

*Vencer o corporativismo vigente* (ENTREVISTADO 6- COORDENADOR DE PÓS GRADUAÇÃO).

*O maior desafio é a falta de estrutura administrativa. O Colegiado conta com poucos funcionários. É difícil delegar tarefas* (ENTREVISTADO 7- COORDENADOR DE COLEGIADO DE GRADUAÇÃO).

Quando questionados sobre o que mais caracteriza a cultura administrativa da universidade em que trabalham, os resultados afirmam o quanto esses docentes necessitam do treinamento e o quanto entendem bem o contexto complexo no qual estão inseridos. As principais expressões citadas para definir essa cultura foram: “*amadorismo, indefinição, falta de preparo, burocracia, lentidão*”. Amadorismo e burocracia foram as palavras mais citadas.

Em uma experiência realizada na Universidade Federal de Santa Catarina<sup>(16,17)</sup> constatou-se que para aprenderem a gerir, os docentes utilizavam recursos informais e que se valiam de habilidades empíricas e pessoais, bem como de habilidades referentes à administração do tempo, trabalho em equipe e relacionamentos. Com resultados bastante parecidos com o do presente trabalho e com o objetivo de captar as percepções de coordenadores de curso sobre sua função na universidade, um outro trabalho<sup>(18)</sup> relatou o despreparo e a necessidade de aprendizagem relacionada ao exercício da função, bem como a falta de clareza das próprias funções. Esses resultados corroboram com os achados deste estudo e indicam que muitos desses líderes não estão familiarizados com a gestão nem preparados para assumir o papel de gestor. Assim como afirmado previamente por outros autores, acredita-se que a gestão dentro das instituições de ensino superior no Brasil ainda seja baseada na improvisação, na necessidade de orientação e na falta de planejamento<sup>(17,19)</sup>.

A necessidade de treinamento em gestão pelos professores de áreas biológicas não se limita ao Brasil. Países desenvolvidos, como por exemplo Inglaterra, Holanda e Estados Unidos

relatam dificuldades na implantação de práticas de gestão e suas consequências para treinamento de profissionais que não possuem formação administrativa. Nesses países a discussão do assunto também ainda é ínfima e não existem políticas sólidas nas universidades que fomentem e incentivem a disseminação de práticas de incentivo e treinamento aos professores encaminhados ao exercício da gestão<sup>(20,21,22)</sup>.

## Conclusão

A deficiência encontrada para prática de gestão pelos professores com formação em ciências biológicas e saúde é vista como um incômodo pessoal dos professores e não da instituição. Apesar de evidências apontarem para uma necessidade de as universidades federais oferecerem programas de treinamento em gestão para professores com formação em saúde, acredita-se que mais pesquisas devam ser realizadas com outros gestores com essas formações, a fim de fornecer suporte às iniciativas de treinamento em gestão no ambiente universitário.

## Referências

1. Magro D, Alves SRP. Corporate Governance e a questão da gestão nas universidades. 1º Encontro Luso-angolano em economia, sociologia e desenvolvimento rural, 2008.
2. DEEM, R. New managerialism and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*. 2011; 8 (1):47-70
3. BICKEL J, BROWN AJ. Generation X: Implications for Faculty Recruitment and Development in Academic Health Centers. *Academic Medicine*. 2005; (80) 3:205-210.
4. ARANA GW, McCURDY L. Realigning the values of Academic Health Centers: The role of Innovative Faculty Management. *Academic Medicine*; (70) 12:1073-1078
5. Melo MCOL, Lopes ALM, Ribeiro JM. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. *Rev Organizações em contexto*. 2013; 9(17):205-227.
6. Almeida PRA. Estilos de gerência: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. Taubaté. Tese. [Doutorado em Gestao Empresarial] – UNITAU; 2002.
7. André MEDA. Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. *Cad Pesq*. 1983; 45:66-71.

8. Lüdke M, André MEDA. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU; 1986.
9. Miranda ARA. Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública. Dissertação. [Mestrado em Administração] – Universidade Federal de Lavras; 2010.
10. Rizzatti G, Dobes CEI. A complexidade do processo decisório em universidades. In: Melo PA, Colossi, N. Cenários da gestão universitária na contemporaneidade. Florianópolis: Insular; 2004.
11. Zeichner KM. Para além da divisão entre professor-pesquisador e pesquisador acadêmico In: Geraldi CM.; Fiorentini D, Pereira EM. Cartografia do trabalho docente: professor(a)-pesquisador(a). Campinas: Mercado de Letras; 1998.
12. Graça, S. Desenvolvimento profissional do professor universitário: um contributo para a sua análise. Rev. de Ciências da Educação. 2008; 7:125-136.
13. Wilhelm FA, Zanelli JC. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. Estudos e Pesquisas em Psicologia. 2013; 13 (2):704-723,
14. Dagnino R, Gomes E. O processo decisório na universidade pública brasileira: uma visão de análise de política. In: Sobrinho JD, Ristoff ID. Avaliação e compromisso público. Campinas: Insular; 2003.
15. Mainardes EW, Miranda CS, Correia CH. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. Rev. Contemporânea de Economia e Gestão. 2011; 9(1):19-31.
16. Silva MA. O que os professores da Universidade Federal de Santa Catarina aprenderam para dirigir as unidades universitárias. XXV ENANPAD, Campinas: 2001.
17. Silva MA, Moraes LVS. Como os professores da universidade federal de santa catarina aprenderam a dirigir as unidades universitárias. XXVI ENANPAD, Salvador; 2002.
18. Piazza ME. O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função. Dissertação [Mestrado em Educação] – Universidade Federal de São Carlos; 1997.
19. Marra AV, Melo MCOL. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. RAC. 2005; 9(3):09-31.
20. Duncan WA, Gaël LB. Making way for molecular biology: institutionalizing and managing reform of biological science in a UK university during the 1980s and 1990s. Stud. Hist. Phil. Biol. & Biomed. 2008; 39: 93–108.
21. Smeenk S, Teelken C, Eisinga R, Doorewaard H. Managerialism, Organizational Commitment, and Quality of Job Performances among European University Employees. Res High Educ. 2009. 50:589–607.
22. Keller G. Academic strategy : the management revolution in American higher education. Baltimore: Johns Hopkins, 2008.

Recebido: 07.06.2016

Revisado: 07.07.2016

Aprovado: 23.09.2016