



Chefia departamental: barreiras institucionais e fatores de desestímulo sob a perspectiva docente

Brena Mikaely de Brito Demétrio

(Universidade Federal da Paraíba / E-mail: brena.mikaely@academico.ufpb.br)

Gustavo Rafael de Albuquerque Santos

(Universidade Federal da Paraíba / gustavorafael.564@gmail.com)

Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro Cabral

(Universidade Federal da Paraíba / luizmarcelocb@hotmail.com)

Ana Maria Magalhães Correia

(Universidade Federal da Paraíba / aninhamagalhaes25@gmail.com)

Leandro Araújo Wickboldt

(Universidade Federal da Paraíba / leandrowickboldt@hotmail.com)

RESUMO:

O presente estudo investiga os fatores que influenciam a decisão dos docentes do Departamento de Língua Portuguesa e Linguística da Universidade Federal da Paraíba de assumir a chefia departamental. Trata-se de pesquisa exploratório-descritiva e correlacional, com abordagem predominantemente quantitativa, realizada por meio da aplicação de questionário estruturado em escala Likert a 31 docentes (80% do quadro efetivo), além de questão aberta complementar. As categorias analisadas contemplaram percepção sobre o cargo, fatores de desestímulo, barreiras institucionais e competências gerenciais requeridas ao exercício da função. Os resultados evidenciaram elevado reconhecimento da centralidade estratégica e da complexidade da chefia, bem como da necessidade de mobilização de competências gerenciais específicas. Entretanto, observou-se forte presença de fatores de desestímulo, especialmente relacionados à ausência de incentivos institucionais, à sobrecarga de trabalho e à dificuldade de conciliação entre gestão e atividades acadêmicas. A análise de correlação revelou associação positiva moderada e estatisticamente significativa entre barreiras institucionais e desestímulo, além da relação entre percepção da complexidade do cargo e desestímulo. Conclui-se que a resistência à chefia está associada às condições estruturais da gestão universitária, reforçando a necessidade de profissionalização e fortalecimento das políticas de apoio à gestão acadêmica nas IFES.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão universitária, Chefia departamental, Professor-gestor.

Realização:



1. Introdução

As universidades públicas desempenham papel central na formação de profissionais e na produção do conhecimento, buscando responder às diversas mudanças sociais, políticas e econômicas por meio da oferta de ensino superior gratuito e de qualidade. Nesse contexto, a implementação do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, ampliou significativamente o acesso e a permanência na educação superior, resultando no aumento do número de vagas, cursos e estruturas administrativas, com impactos diretos na organização e na gestão das universidades federais (Brasil, 2007).

Nas Instituições Federais de Ensino Superior-IFES, a gestão acadêmica é predominantemente exercida por docentes que, ao assumirem cargos como reitoria, direção de centro, chefia de departamento ou coordenação de curso, passam a acumular atividades administrativas às atribuições de ensino, pesquisa e extensão (Pereira et al., 2015). Esses professores-gestores desempenham papel fundamental na definição e execução das políticas institucionais de ensino superior, o que exige o desenvolvimento de competências gerenciais específicas, distintas daquelas tradicionalmente associadas à atuação docente (Barbosa & Mendonça, 2014; Tosta et al., 2012).

Embora a gestão acadêmica integre as atividades da carreira do Magistério Superior (Brasil, 2012), estudos apontam baixo interesse dos docentes em assumir funções gerenciais nas universidades federais, sendo recorrente a resistência à ocupação desses cargos e, em alguns casos, a adoção de sistemas de rodízio na gestão universitária (Castro & Tomàs, 2011; Pinto et al., 2019).

O cargo de chefia departamental constitui instância estratégica na estrutura universitária, ao articular dimensões pedagógicas, acadêmicas e administrativas. Apesar de sua relevância institucional, a função não é amplamente valorizada ou disputada pelos docentes, sendo frequentemente associada à sobrecarga de trabalho, à ausência de incentivos e à limitada capacitação gerencial. Em geral, trata-se de gestão exercida por pares, em contexto no qual o reconhecimento profissional privilegia a produção acadêmica em detrimento das competências gerenciais (Marra & Melo, 2003; Pereira et al., 2015). O aumento das demandas administrativas tem intensificado a carga de trabalho e contribuído para o enfraquecimento simbólico da função nas IFES (Davis et al., 2016).

Diante desse cenário, o presente estudo justifica-se pela necessidade de identificar no contexto do Departamento de Língua Portuguesa e Linguística da Universidade Federal da Paraíba-DLPL-UFPB, os fatores que influenciam a decisão dos docentes de atuar na chefia departamental. Embora o exercício da gestão seja inerente à carreira docente nas IFES, observa-se, de forma recorrente, resistências relacionadas à disponibilidade e ao interesse dos professores em assumir essa função, que envolve responsabilidades de liderança, gestão de pessoas, coordenação acadêmica e mediação institucional. Assim, a identificação de barreiras institucionais, organizacionais e individuais é relevante para subsidiar estratégias de incentivo e valorização da gestão docente.



Diante do exposto, este estudo tem como objetivo compreender os fatores que influenciam a decisão dos docentes do Departamento de Língua Portuguesa e Linguística da UFPB de atuar na chefia departamental, analisando suas percepções sobre o papel e as responsabilidades do cargo, os fatores de desestímulo à sua assunção, as barreiras que dificultam o exercício da função e as competências gerenciais consideradas necessárias à atuação na chefia departamental.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão universitária e a atuação docente nas IFES

De modo geral, nas universidades públicas, os cargos gerenciais são ocupados por docentes que acumulam atividades administrativas às atribuições de ensino, pesquisa e extensão, muitas vezes sem capacitação prévia ou experiência em gestão (Barbosa & Mendonça, 2014; Pinto et al., 2019). Essa sobreposição de funções caracteriza a figura do professor-gestor, cuja atuação ocorre em contexto institucional marcado por múltiplas exigências e responsabilidades, exigindo a mobilização de competências nem sempre desenvolvidas ao longo da formação acadêmica.

No que se refere à estrutura administrativa e acadêmica, as universidades públicas organizam-se a partir de instâncias colegiadas, reitoria, pró-reitorias e unidades acadêmicas, tendo o departamento como unidade básica, o que confere aos processos decisórios um caráter predominantemente colegiado, baseado na negociação e na articulação política entre os pares (Ésther et al., 2010). Nesse contexto, a gestão universitária é influenciada por fatores político-institucionais, econômicos e culturais, sendo marcada por relações de poder, corporativismo, dependência administrativa, restrições orçamentárias e elevada normatização, elementos que limitam a autonomia gerencial das universidades públicas e condicionam suas decisões (Ribeiro, 2017; Vieira & Vieira, 2004; Pereira et al., 2022).

As universidades públicas adotam predominantemente um modelo de administração burocrática, caracterizado por estruturas hierarquizadas e processos decisórios complexos, que se manifestam tanto no âmbito administrativo quanto no acadêmico, favorecendo a multiplicação de órgãos e a intensificação da burocratização das atividades-fim e meio (Vieira & Vieira, 2004; Juliatti et al., 2022). Diante desse cenário, Ribeiro (2017) ressalta a necessidade de remodelar a gestão universitária, com vistas à redução da burocracia e à adoção de estruturas mais flexíveis e ágeis. Contudo, a resistência a mudanças, decorrente das especificidades e da cultura organizacional dessas instituições, torna esse processo lento e politicamente complexo (Pascuci & Fishlow, 2021).

Segundo Mendonça et al. (2012), as atividades docentes no ensino superior passaram por mudanças significativas, incorporando às funções de ensino, pesquisa e extensão, demandas administrativas e gerenciais, o que ampliou a complexidade do trabalho docente. Esse movimento encontra respaldo no Art. 3º do Decreto nº 94.664/1987, que reconhece como atividades próprias do docente o exercício de funções de direção, assessoramento, chefia e coordenação (Brasil, 1987).

Castro e Tomás (2011) caracterizam o professor-gestor (academic manager) como docente ou pesquisador que desempenha papel de gestão no ensino superior, seja temporária ou permanentemente. Ésther (2008) argumenta que, mesmo assumindo posição na gestão, o



docente não abandona sua identidade profissional, sendo a dupla atividade o cerne da figura do professor-gestor.

Embora a legislação reconheça a gestão como atividade docente, ainda prevalece a compreensão de que o trabalho do professor universitário se concentra prioritariamente no tripé ensino-pesquisa-extensão, sendo a gestão percebida como atividade de cooperação e colaboração junto à instituição e aos pares (Silva & Cunha, 2012). Estudos também apontam o despreparo e a falta de clareza quanto às atribuições gerenciais como desafios recorrentes enfrentados pelos professores-gestores nas universidades federais, evidenciando a necessidade de capacitação para o exercício dessas funções (Marra & Melo, 2003; Campos, 2007; Ésther & Melo, 2008).

Marra (2006) destaca que, ao assumir o papel de gestor, o professor da IFES passa a acumular responsabilidades que extrapolam suas atividades acadêmicas, incluindo a coordenação de pares e a mediação de conflitos. A ausência de preparação formal constitui desafio recorrente, uma vez que, “na maioria dos casos, não antecedem treinamento formal à atuação dos indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade, fazendo com que adquiram condições de atuar pelo método da tentativa e do erro” (Campos, 2007, p. 2). Nessa perspectiva, Silva e Cunha (2012) evidenciam a prevalência da improvisação e da falta de planejamento na atuação dos professores-gestores, como reflexo da insuficiência de capacitação prévia.

2.2. Competências gerenciais dos professores-gestores

O professor de nível superior inserido no contexto de uma IFES, além de, majoritariamente, exercer funções voltadas à prática docente, também, eventualmente, irá assumir atividades gerenciais na gestão acadêmica de forma concomitante, ou seja, sem deixar de lado suas atividades pedagógicas, caracterizando, assim, uma dupla função para esse profissional (Barbosa et al., 2016). Quando este profissional assume pela primeira vez um cargo na gestão acadêmica, é desafiador, pois, em geral, sua formação docente não abrange as competências requeridas na área gerencial, sendo necessário aprender e desenvolver habilidades e competências gerenciais.

McClelland é reconhecido como precursor dos estudos sobre competência humana, entendida como a articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Nessa perspectiva, competência corresponde à capacidade de mobilizar tais recursos para alcançar desempenho eficaz diante das demandas organizacionais (Dutra, 2017). Fleury e Fleury (2001) ampliam essa abordagem ao destacar que a competência envolve agir de forma responsável, integrar conhecimentos e assumir responsabilidades com visão estratégica.

Para Silva (2009), as competências gerenciais são desenvolvidas de forma dinâmica e contínua, considerando as experiências vivenciadas pelo gestor nos contextos social e profissional relacionados à prática gerencial. Silva, Bispo e Ayres (2019) corroboram essa perspectiva ao argumentarem que a formação de competências não se limita à educação formal, envolvendo também a experiência profissional, a troca de conhecimentos com outros indivíduos e as ações desenvolvidas para a obtenção de resultados.

Barbosa e Mendonça (2014) destacam que o professor-gestor atua sobre políticas, regulamentos e procedimentos institucionais, além de coordenar atividades acadêmicas, administrar recursos e participar dos processos avaliativos, bem como acrescentam que a



atuação do professor-gestor não deve se restringir ao cumprimento de exigências legais, devendo também fomentar a participação e o trabalho em equipe. Pereira et al. (2015) elencam competências essenciais associadas à atuação gerencial docente, como a gestão de recursos escassos, a capacidade de tomada de decisão, a visão estratégica e a disposição para promover mudanças institucionais, as quais contribuem para o cumprimento da missão e dos objetivos das IFES (Ferreira & Paiva, 2017).

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelo professor-gestor refere-se à conciliação entre as demandas administrativas da gestão e as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, especialmente quando o docente não possui formação ou conhecimento técnico na área gerencial, o que pode gerar gargalos e impactos negativos nos resultados institucionais (Araújo, 2016). Ademais, muitos docentes não se reconhecem como gestores, uma vez que sua identidade profissional está fortemente associada à carreira docente, o que contribui para o baixo interesse em assumir cargos na gestão acadêmica (Lima & Brito, 2016; Castro & Tomàs, 2011).

Nesse contexto, Barbosa e Mendonça (2014) ressaltam que os professores-gestores enfrentam desafios decorrentes da complexidade das atribuições gerenciais, especialmente no que se refere à gestão orçamentária, à infraestrutura institucional e à escassez de recursos humanos qualificados. Tais exigências evidenciam a distância entre a formação acadêmica tradicional e as competências demandadas pela função, reforçando a necessidade de desenvolvimento gerencial específico. Soma-se a esse cenário a baixa valorização institucional dessas competências e a presença de estruturas burocráticas que limitam a autonomia decisória e ampliam a sobrecarga associada ao cargo.

Mendonça et al. (2012) elaboraram um modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior, ancorado na realidade sociocultural brasileira, fundamentado nos papéis exercidos na docência, na pesquisa, na extensão, na orientação e na gestão. O modelo organiza as competências docentes em diferentes dimensões - docência, pesquisa, extensão, gestão, avaliação, competências interpessoais e tecnológicas -, evidenciando a complexidade da atuação do professor nas universidades públicas. Além disso, incorpora aspectos relacionados à personalidade e à motivação docente, e reconhece que o contexto de atuação do professor não se limita à sala de aula, estendendo-se para além dos limites institucionais, a depender das funções desempenhadas, como ocorre com os docentes que também exercem atividades de gestão, os professores-gestores.

Com base nesse arcabouço teórico, estruturaram-se as categorias analíticas que fundamentaram o instrumento de coleta de dados apresentados na sessão seguinte.

3. Metodologia

Foi elaborado questionário estruturado com escala Likert de cinco pontos e uma questão aberta de natureza complementar. O instrumento foi aplicado no DLPL-UFPB, que conta com 39 docentes em seu quadro efetivo. A amostra foi composta por 31 docentes, correspondendo a aproximadamente 80% da população.

O questionário foi estruturado em duas partes: a primeira destinada à caracterização socioprofissional dos respondentes; A segunda é constituída por 30 afirmativas fechadas, organizadas em escala Likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5), além de uma questão aberta de caráter complementar visando possibilitar aos



participantes a expressão, de forma livre, de sua opinião acerca dos principais fatores que dificultam ou desestimulam a assunção da chefia departamental.

As afirmativas foram distribuídas em quatro categorias analíticas: (a) percepção sobre o cargo de chefia; (b) fatores de desestímulo; (c) barreiras institucionais, organizacionais e individuais; e (d) competências gerenciais necessárias ao exercício da função.

Para o tratamento dos dados quantitativos, foram calculados escores médios por categoria, obtidos a partir da média das respostas atribuídas às afirmativas correspondentes a cada dimensão. Considerando que a escala Likert utilizada variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), escores próximos a 5 indicam elevado grau de concordância com as afirmações da categoria, enquanto valores próximos a 1 indicam baixo grau de concordância. Os itens formulados em sentido inverso foram previamente recodificados, de modo a assegurar coerência direcional dos escores. Em seguida, realizou-se análise exploratória por meio de estatística descritiva, extraindo a média, mediana e desvio-padrão com o objetivo de identificar padrões de resposta e intensidade de concordância.

Adicionalmente, foram realizados testes de correlação de Spearman e de Pearson entre as categorias analíticas, visando examinar associações entre as dimensões investigadas. As análises estatísticas foram conduzidas com o auxílio do software R Studio®.

A questão aberta foi analisada por meio de categorização temática simples, com identificação de núcleos recorrentes nas manifestações dos docentes, com finalidade complementar e interpretativa dos resultados quantitativos, não configurando desenho de métodos mistos. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em conformidade com as Resoluções CNS nº 466/12 e nº 510/16.

4. Análise e discussão dos dados

4.1. Gestão universitária e a atuação docente nas IFES

A caracterização dos participantes encontra-se discriminada na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1. Caracterização dos respondentes

Variável	Característica	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Gênero	Feminino	20	64,5
	Masculino	11	35,5
Faixa Etária	31 a 40 anos	5	16,1
	41 a 50 anos	8	25,8
	51 a 60 anos	13	41,9
	Acima de 60 anos	5	16,1
	Doutorado	20	64,5
Titulação	Pós-doutorado	11	35,5
	6 a 10 anos	3	9,7
Tempo de docência em IFES	11 a 20 anos	11	35,5
	Acima de 20 anos	17	54,8
Exerceu cargo de Chefia ou Vice-Chefia	Sim	11	35,5
	Não	20	64,5



Exerceu Outro cargo de Gestão	Sim	23	74,2
	Não	8	25,8
Exerceu cargo de Chefia e/ou outro cargo de Gestão	Sim	24	77,4
	Não	7	22,6

Fonte: Elaboração dos autores, 2026.

Observou-se, na Tabela 1, predominância do gênero feminino com 64,5%. Em relação à faixa etária, 67,7% está entre 41 e 60 anos. Esses dados indicam profissionais situados em fase madura da carreira acadêmica. Quanto à titulação, 64,5% dos respondentes possuem doutorado e 35,5% possuem pós-doutorado, evidenciando elevado nível de qualificação.

Em relação à experiência administrativa, constatou-se que 64,5% dos docentes nunca exerceram o cargo de chefia departamental. Por outro lado, 74,2% dos respondentes declararam já ter exercido outro cargo de gestão acadêmica, evidenciando que, embora a maioria não possua experiência específica na chefia, grande parte já teve contato com atividades administrativas. Esses dados sugerem que as percepções refletem predominantemente experiências prévias em gestão acadêmica, ainda que não necessariamente na chefia departamental.

4.2. Análise exploratória das categorias

A fim de avaliar tanto o nível de concordância quanto a variabilidade das respostas, na Tabela 2 em sequência procedeu-se uma análise exploratória.

Tabela 2. Estatística descritiva das categorias

Dimensões	Média	Desvio-Padrão	Mediana
Escore Geral da			
Categoria A –	4,23	0,45	4,33
Percepções do cargo			
Exigência de			
competências distintas	4,77	0,43	5
da docência			
Papel estratégico de	4,68	0,54	5
articulação institucional			
Clareza das atribuições	3,52	1,09	4
do cargo			
Escore Geral da			
Categoria B – Fatores de	4,26	0,61	4,38
Desestímulo			
Ausência de incentivos	4,71	0,46	5
institucionais			
Dificuldade de	4,65	0,71	5
conciliação com ensino,			
pesquisa e extensão	3,87	1,18	4
Impacto na vida pessoal			
Escore Geral da			
Categoria C – Barreiras	3,57	0,62	3,62
Burocratização	4,52	0,96	5
institucional			



Ausência de capacitação prévia	4,19	1,22	5
Suporte técnico insuficiente*	2,13	1,18	2
Escore Geral da Categoria D – Competências Gerenciais	4,44	0,76	4,75
Domínio de normas e processos administrativos	4,65	0,80	5
Comunicação institucional	4,65	0,84	5
Ausência de competências compromete desempenho	4,13	1,06	4

Fontes: Elaboração dos autores, 2026.

Quanto à categoria das percepções do cargo, que mede a centralidade, clareza e impacto institucional da chefia departamental, apresentou média de 4,23 e desvio-padrão de 0,45 indicando elevada concordância dos docentes quanto à complexidade e a relevância estratégica da função para o funcionamento do departamento.

As afirmativas correspondentes a esta categoria evidenciam elevada concordância quanto à necessidade de conhecimentos e habilidades específicos para o exercício da função, distintas da atuação docente, apresentando uma média de 4,77 bem como quanto ao papel estratégico da chefia na articulação entre o departamento e a administração superior, com uma média de 4,68.

Esses resultados dialogam diretamente com Barbosa e Mendonça (2014) e Tosta et al. (2012), ao evidenciarem que o professor-gestor mobiliza competências que extrapolam as atividades acadêmicas tradicionais, assumindo funções decisórias e articuladoras no interior da estrutura universitária. Também convergem com Ésther, Silva e Melo (2010), que apontam o departamento como instância estratégica na estrutura organizacional das universidades federais.

Em relação à clareza das atribuições e responsabilidades do cargo houve um menor nível de concordância e dispersão das respostas, com média de 3,52 e desvio-padrão de 1,09, sugerindo a existência de ambiguidade institucional em relação ao papel da chefia departamental, o que pode contribuir para insegurança, conflitos de expectativa e resistência à assunção do cargo, conforme apontado por estudos que destacam a falta de definição clara e de capacitação para o exercício da gestão universitária (Campos, 2007; Silva & Cunha, 2012).

Quanto a categoria dos fatores de desestímulo, que mensura o custo percebido da função, desvalorização e impactos pessoais e profissionais associados à função, apresentou média de 4,26 e desvio-padrão de 0,61, configurando-se como o segundo maior nível de concordância entre os respondentes.

As afirmativas deste bloco abordam temas como a sobrecarga de trabalho, dificuldade de conciliação da gestão com ensino, pesquisa e extensão, ausência de incentivos institucionais, impacto na vida pessoal e percepção de desvalorização na carreira docente.



Destaca-se, especialmente, a ausência de incentivos institucionais adequados, que apresentou a maior concordância, com média de 4,71 e desvio-padrão de 0,46, indicando consenso entre os docentes quanto à percepção de que as contrapartidas oferecidas não são compatíveis com o nível de responsabilidade exigido pelo cargo. Esse achado corrobora com estudos que apontam a fragilidade dos mecanismos de valorização da gestão acadêmica nas IFES, sobretudo no que se refere à progressão na carreira docente e ao reconhecimento institucional (Marra & Melo, 2003; Barbosa & Mendonça, 2014).

A dificuldade de conciliar as atividades de gestão com as demandas de ensino, pesquisa e extensão também se mostrou um fator crítico, com média de 4,65 e desvio-padrão de 0,71, reforçando a literatura que caracteriza o professor-gestor como um profissional submetido à lógica do acúmulo de funções, sem a correspondente redistribuição de cargas de trabalho (Ésther, 2008; Mendonça et al., 2012). A elevada concordância associada à percepção de sobrecarga de trabalho, corrobora esse cenário, sugerindo que o exercício da chefia é compreendido como um acréscimo significativo às atividades docentes regulares.

A menor média da categoria, relativa ao impacto na vida pessoal, com média de 3,87 e desvio-padrão de 1,18, embora inferior às demais, ainda se situa acima do ponto médio da escala, sugerindo que o desestímulo é predominantemente institucional, e não apenas subjetivo, o que reforça a complexidade do papel do professor-gestor no contexto das universidades federais.

Quanto à categoria das barreiras institucionais, organizacionais e individuais, a média de 3,57 e desvio-padrão de 0,62, indicando concordância moderada quanto à existência de barreiras estruturais ao exercício da chefia e maior dissenso entre os participantes.

As afirmativas desta categoria contemplam burocratização institucional, limitação da autonomia decisória, cultura organizacional e ausência de capacitação prévia em gestão. Embora a média seja inferior aos blocos anteriores, permanece acima do ponto médio da escala, revelando percepção consistente de entraves institucionais.

Os resultados dessa categoria evidenciam que as barreiras institucionais e organizacionais se configuram como elementos relevantes na percepção dos docentes acerca do exercício da chefia departamental. Destaca-se a concordância consistente quanto ao impacto negativo da burocratização institucional sobre a atuação da chefia, com média de 4,52 e desvio-padrão de 0,96, indicando que processos administrativos excessivamente formais e normatizados constituem entraves à gestão departamental, destacando que as barreiras são mais institucionais que individuais na percepção dos indivíduos.

Verifica-se, também, elevada concordância quanto à ausência de capacitação prévia em gestão como barreira relevante à assunção do cargo, com média de 4,19 e desvio-padrão de 1,22 o que evidencia uma lacuna institucional no preparo dos docentes para o exercício de funções gerenciais. Esse resultado ratifica Mendonça et al. (2012), ao indicar que a ampliação das atribuições administrativas no ensino superior não tem sido acompanhada por estratégias sistemáticas de desenvolvimento de competências gerenciais, bem como, reforça a discussão de Barra e Melo (2003) e Campos (2007), que apontam o exercício da gestão universitária como frequentemente baseado em improvisação e aprendizagem pela prática.

Por outro lado, a menor média refere-se à insuficiência do suporte técnico-administrativo com 2,13 de média e desvio-padrão de 1,18, indicando que o apoio operacional



Tabela 3. Correlação entre as categorias investigadas

Relação	Spearman (ρ)	p-valor	Pearson (r)	p-valor	Interpretação
B $\times$ C	0,565	<0,001	0,562	0,001	Moderada, significativa
A $\times$ B	0,414	0,020	0,364	0,044	Fraca-moderada, significativa
A $\times$ C	0,197	0,289	0,294	0,109	Não significativa
D $\times$ B	-0,019	0,920	-0,111	0,552	Não significativa
D $\times$ C	0,280	0,127	0,073	0,696	Não significativa
A $\times$ D	0,340	0,061	0,016	0,932	Não significativa

Fontes: Elaboração dos autores, 2026.

A análise correlacional revelou dois resultados estatisticamente significativos que, quando examinados de forma integrada, oferecem um eixo explicativo consistente para a compreensão do desestímulo à assunção da chefia departamental.

O primeiro revela correlação positiva moderada e estatisticamente significativa entre a Fatores de Desestímulo (B) e as Barreiras (C) (Spearman $\rho = 0,565$; $p < 0,001$; Pearson $r = 0,562$; $p = 0,001$), evidenciando que docentes que percebem maior intensidade de barreiras institucionais tendem também a apresentar maior nível de desestímulo em relação à assunção da chefia departamental, conforme esperado.

Embora a média das barreiras tenha se situado em nível moderado, a magnitude da correlação revela que variações na percepção desses entraves exercem impacto relevante sobre o desestímulo. Isso sugere que não é necessariamente o nível absoluto de barreiras que determina a resistência à chefia, mas o modo como essas condições estruturais influenciam a experiência gerencial no cotidiano institucional. A burocratização excessiva, a limitação da autonomia decisória, a falta de clareza dos procedimentos administrativos e a ausência de capacitação prévia, identificadas na categoria C, contribuem diretamente para a ampliação do custo percebido da função.

Sob a perspectiva teórica, esse resultado dialoga com Vieira e Vieira (2004), que caracterizam a administração universitária pública como fortemente burocratizada e normatizada, bem como com Barbosa e Mendonça (2014), ao destacarem os desafios enfrentados pelo professor-gestor diante da sobreposição de responsabilidades e da escassez de condições institucionais adequadas. Além disso, a associação observada confirma a ideia de que a intensificação do trabalho docente e a expansão das atribuições gerenciais, descritas por Mendonça et al. (2012), impactam diretamente a disposição dos docentes em assumir funções administrativas no âmbito departamental.

Complementarmente, observou-se correlação positiva e estatisticamente significativa entre Percepção sobre a Chefia (A) e Fatores de Desestímulo (B) (Spearman $\rho = 0,414$; $p = 0,020$; Pearson $r = 0,364$; $p = 0,044$). Esse achado evidencia que quanto maior o reconhecimento da centralidade, complexidade e impacto institucional da chefia departamental, maior tende a ser o desestímulo à sua assunção. Diferentemente de uma possível hipótese de que a valorização simbólica da função aumentaria a disposição para exercê-la, os dados sugerem que o reconhecimento de sua exigência gerencial amplia a percepção de custo associado ao cargo.



A integração desses resultados permite afirmar que o desestímulo não decorre da irrelevância da função, mas da combinação entre sua elevada complexidade e a existência de barreiras estruturais que dificultam seu exercício. Em outras palavras, os docentes reconhecem a chefia como estratégica e exigente, mas, diante de um contexto institucional marcado por burocratização e intensificação do trabalho, essa complexidade se converte em fator de resistência.

Dessa forma, os resultados indicam que a resistência à chefia departamental deve ser compreendida como fenômeno estruturalmente condicionado: quanto maior a percepção da complexidade da função e das barreiras institucionais associadas ao seu exercício, maior o nível de desestímulo observado. O desinteresse não emerge da falta de reconhecimento da importância do cargo, mas da percepção de que sua assunção implica custos profissionais elevados em um contexto organizacional pouco favorável.

Essa interpretação reforça a necessidade de políticas institucionais que não apenas valorizem simbolicamente a função, mas que enfrentem as barreiras estruturais e reavaliem a organização do trabalho docente nas IFES.

A fim de compreender como tais relações se manifestam na percepção dos docentes, procede-se, na seção seguinte, à análise das respostas à questão aberta.

4.4. Evidências Qualitativas: Análise Categorical das Respostas Abertas

As respostas à questão aberta foram submetidas à análise categorial, a partir da identificação de núcleos temáticos recorrentes nas manifestações dos docentes acerca dos fatores que dificultam ou desestimulam a assunção da chefia departamental. Emergiram cinco categorias principais: (i) sobrecarga com atividades de docência e gestão; (ii) baixa gratificação para o cargo; (iii) relações interpessoais; (iv) falta de capacitação para a gestão; e (v) falta de clareza e apoio institucional.

Sobrecarga com atividades acadêmicas e administrativas, foi a categoria mais recorrente nas falas dos docentes. As falas evidenciam que o “volume de demandas administrativas”, a “sobrecarga com reuniões e procedimentos burocráticos” e a “dificuldade em conciliar trabalho administrativo com ensino e pesquisa” constituem elementos centrais no processo decisório de assumir ou não a chefia. Destaca-se a percepção de que o exercício da função compromete a produção acadêmica e reduz o tempo destinado às atividades-fim da carreira docente. Essa dimensão explícita, no plano experiencial, como barreiras organizacionais se converte em custo profissional, contribuindo para o aumento do desestímulo observado quantitativamente. Essa categoria dialoga diretamente com os resultados do Bloco B, cuja média elevada (4,26) indicou forte percepção de desestímulo associado ao custo profissional da função.

A baixa gratificação e a percepção de desproporcionalidade entre responsabilidade e contrapartida institucional emergem como segunda categoria relevante. Expressões como “valor pífio da gratificação” e “ausência de incentivo financeiro adequado” revelam que os docentes avaliam a função sob a ótica de custo-benefício. Esse aspecto reforça a interpretação de que o desestímulo não decorre apenas da carga de trabalho, mas também da percepção de insuficiente valorização simbólica e material da função. Essa percepção reforça quantitativamente os itens do Bloco B relacionados à ausência de incentivos e reconhecimento institucional.



As relações interpessoais configuram outra dimensão relevante. Dificuldades associadas à gestão de conflitos e à mediação de relações entre pares, como “relacionamento difícil com colegas”, “dificuldade em gerir relações interpessoais” e “falta de empatia dos membros do colegiado”, evidenciam que a chefia departamental envolve exposição relacional e mediação de tensões entre pares, extrapolando aspectos técnicos e administrativos. Tal elemento amplia o desgaste associado ao cargo e contribui para o aumento do custo percebido da função.

A falta de capacitação específica para a gestão também foi mencionada como fator desestimulante. A percepção de que os docentes são formados para atividades acadêmicas, e não para funções gerenciais, reforça a ideia de que o exercício da chefia exige competências que nem sempre são desenvolvidas previamente. Essa constatação dialoga diretamente com o reconhecimento elevado das competências gerenciais identificadas no Bloco D.

Por fim, emergem manifestações relativas à falta de clareza normativa e ao apoio institucional insuficiente, incluindo dificuldades de acesso a informações, opacidade de sistemas administrativos e limitação de infraestrutura. Tais elementos correspondem às barreiras estruturais capturadas no Bloco C, que, embora percebidas em nível moderado, mostram-se suficientes para impactar significativamente o desestímulo à assunção da chefia, conforme evidenciado pela correlação observada.

Dessa forma, as evidências qualitativas demonstram que as barreiras organizacionais não operam de forma abstrata, mas se materializam em experiências concretas de sobrecarga, baixa valorização, tensão relacional e insegurança gerencial. Assim, as falas dos docentes oferecem sustentação interpretativa ao resultado quantitativo, indicando que o desestímulo à chefia departamental encontra-se significativamente associado às condições estruturais de exercício da função.

5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo investigar os fatores que influenciam a decisão dos docentes de assumir a chefia departamental em uma IFES, a partir da análise das percepções sobre o cargo, dos fatores de desestímulo, das barreiras institucionais e das competências gerenciais requeridas para o exercício da função.

Os resultados evidenciaram que a chefia departamental é amplamente reconhecida como estratégica e complexa. As categorias relativas à percepção do cargo e às competências gerenciais apresentaram médias elevadas, indicando forte consenso quanto à centralidade da função e à necessidade de mobilização de competências específicas, distintas daquelas tradicionalmente associadas à docência. Esse achado reforça a literatura que caracteriza o professor-gestor como ator organizacional que acumula papéis acadêmicos e administrativos em contexto institucional.

Entretanto, a elevada percepção da relevância e complexidade da chefia não se traduziu em maior disposição para sua assunção. Ao contrário, a categoria referente aos fatores de desestímulo apresentou média igualmente elevada, especialmente no que se refere à ausência de incentivos institucionais e à dificuldade de conciliação entre gestão e atividades de ensino, pesquisa e extensão. Esse resultado indica que o custo percebido da função se sobrepõe ao seu reconhecimento simbólico.



A análise de correlação permitiu aprofundar essa compreensão. Observou-se correlação positiva moderada e estatisticamente significativa entre barreiras institucionais e fatores de desestímulo, indicando que a percepção de entraves estruturais como a sobrecarga de trabalho, a dificuldade de conciliação com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, a insuficiência de incentivos institucionais e o impacto na vida pessoal está associada ao aumento da resistência à chefia. Adicionalmente, verificou-se associação significativa entre percepção da complexidade do cargo e desestímulo, sugerindo que quanto maior o reconhecimento da exigência gerencial da função, maior tende a ser o custo percebido de sua assunção.

Em conjunto, esses resultados indicam que o desinteresse pela chefia departamental não decorre de despreparo individual ou de desvalorização simbólica do cargo, mas de um contexto organizacional marcado por intensificação do trabalho docente, ampliação de responsabilidades administrativas e fragilidades institucionais no apoio à gestão acadêmica. A resistência à função revela-se, portanto, estruturalmente condicionada.

As evidências qualitativas complementam os achados quantitativos ao demonstrar que tais barreiras se materializam em experiências concretas de sobrecarga, baixa valorização simbólica e financeira, tensões interpessoais e insegurança quanto às competências exigidas. Assim, os resultados convergem para a interpretação de que a resistência à chefia departamental deve ser compreendida como fenômeno estruturalmente condicionado, inserido no contexto mais amplo da intensificação do trabalho docente nas IFES.

Do ponto de vista prático, os achados sugerem que políticas institucionais voltadas à ampliação da atratividade da chefia devem ir além da valorização simbólica da função. Torna-se necessário enfrentar a burocratização excessiva, revisar a distribuição de carga de trabalho, fortalecer programas sistemáticos de capacitação gerencial e aprimorar mecanismos de incentivo e reconhecimento institucional.

Como limitação, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido realizada em um único departamento, o que restringe a generalização dos resultados. Estudos futuros podem ampliar a investigação para outras unidades acadêmicas e instituições, bem como explorar comparativamente diferentes contextos organizacionais. Em síntese, o estudo evidencia que a decisão de assumir a chefia departamental transcende dimensões individuais, estando intrinsecamente relacionada às condições estruturais da gestão universitária pública brasileira. A valorização e a profissionalização da gestão acadêmica emergem, portanto, como desafios centrais para o fortalecimento institucional das IFES.



Referências

- Araújo, A. C. (2016). *Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no Campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará].
<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/16795>
- Barbosa, M., Mendonça, J., & Cassundé, F. (2016). A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: Percepções dos professores de uma universidade federal. *Revista Organizações em Contexto*, 12(23), 287–325.
<https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v12n23p287-325>
- Barbosa, M. A. C., & Mendonça, J. R. C. (2014). O professor-gestor em universidades federais: Alguns apontamentos e reflexões. *Teoria e Prática em Administração*, 4(2), 131–154.
- Brasil. (1987). Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm
- Brasil. (2007). Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. <http://www.planalto.gov.br>
- Brasil. (2012). Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm
- Campos, D. C. S. (2007). *Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa).
<https://locus.ufv.br/items/ea3df998-fcc3-4314-9f4d-dbe39f20bfc3>
- Castro, D., & Tomàs, M. (2011). Development of manager-academics at institutions of higher education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*, 65(3), 290–307.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00490>
- Davis, A., Rensburg, M. J. V., & Venter, P. (2016). The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. *Studies in Higher Education*, 41(8), 1480–1494. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.981518>
- Dutra, J. S. (2017). *Competências: Conceitos, instrumentos e experiências* (2ª ed.). Atlas.
- Ésther, A. B., & Melo, M. C. O. L. (2008). A construção da identidade gerencial dos gestores de alta administração de universidades federais em Minas Gerais: O caso dos reitores. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100004>
- Ésther, A. B., Silva, F. T., & Melo, B. A. (2010). A identidade gerencial de chefes de departamento de universidades federais em Minas Gerais. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(2), 213–222.
https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000200010
- Ferreira, J. M. P., & Paiva, K. C. M. (2017). Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 681–702. <https://doi.org/10.18593/race.v16i2.13057>



- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(SPE), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7^a ed.). Atlas.
- Juliatti, B. C., Paula, C. E. A., Santana, D. R., Valle, G. S. O., Luz, J. L. S., Cordeiro, J. B., Oliveira, M. A. M., Deus, L. A., & Borges, T. C. (2022). What is an efficient university management? The construction of objective criteria that delimit the principle of efficiency in Brazilian federal universities. *Brazilian Journal of Development*, 8(7), 49904–49925. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n7-078>
- Lima, A. K. C., & Brito, L. M. P. (2016). Competências gerenciais: A percepção dos gestores de uma universidade pública. *Revista Labor*, 1(15), 7–35. <https://doi.org/10.29148/labor.v1i15.6506>
- Marra, A. V. (2006). O professor-gerente: Processo de transformação. *Revista de Ciências Humanas*, 6(2), 253–265. <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/3567>
- Marra, A. V., & Melo, M. C. O. L. (2003). Docente-gerente: O cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma universidade federal. In *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Mendonça, J. R. C., Paiva, K. C. M., Padilha, M. A., & Barbosa, M. A. C. (2012). Competências profissionais de professores do ensino superior no Brasil: Proposta de um modelo integrado. In *Anais do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*. Instituto Politécnico de Macau. <https://eventos.aforges.org/wp-content/uploads/sites/63/sites/64/2023/05/Mendonca-Jose-et-al-Brasil.pdf>
- Pascuci, L., & Fishlow, A. (2021). Universidade em tempos de mudança: Contexto, lições e desafios. In *Administração universitária em tempos de mudança: Novos rumos e desafios* (pp. 146–178). Appris.
- Pereira, J. R. S., Silva, J. E. O., Ginêz, M. A. P., & Melo, P. A. (2022). A estrutura colegiada de uma universidade pública federal sob a perspectiva da abordagem da liderança compartilhada. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 15(1), 253–273. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e84450>
- Pereira, R. M., Marques, H. R., Castro, F. L., & Ferreira, M. A. M. (2015). Funções de confiança na gestão universitária: A dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 8(1), 260–281. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n1p260>
- Pinto, T. R. G. S., Martins, S., & Faria, R. (2019). O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 12(1), 49–72. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p49>
- Ribeiro, R. M. C. (2017). A natureza da gestão universitária: Influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. *Revista Internacional de Educação Superior*, 3(2), 357–378. <https://doi.org/10.22348/riesup.v3i2.7787>
- Silva, A., Bispo, A., & Ayres, S. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Enap. <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4287>



- Silva, F. M. V., & Cunha, C. J. C. A. (2012). A transição de contribuidor individual para líder: A experiência vivida pelo professor universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5(1), 145–171.
- Silva, J. J. (2009). *A auditoria interna da UFPE: A percepção dos gestores num contexto de avaliação de desempenho e resultados* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Pernambuco]. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5115>
- Tosta, H. T., Dalmau, M. B. L., Tosta, K. C. B. T., & Tecchio, E. L. (2012). Gestores universitários: Papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p1>
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2004). Funcionalidade burocrática nas universidades federais: Conflito em tempos de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 181–200. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>