

RELATOS E METÁFORAS SOBRE O TRABALHO GERENCIAL: O QUE DIZEM OS PROFESSORES DE UMA IFES

Milka Alves Correia Barbosa (UFAL) - milka.correia@gmail.com

Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé (UNIVASF) - fernanda.roda@univasf.edu.br

José Ricardo de Mendonça (UFPE) - jrkm@ufpe.br

Resumo:

Esta investigação teve como objetivo identificar as metáforas usadas pelos professores para caracterizarem o trabalho gerencial em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Sabendo que o papel de professor-gestor vem sofrendo mudanças em face da pressão por adoção de comportamento e estilo gerencial mais profissionais, praticamente exigindo desses sujeitos a capacidade de definir elementos estratégicos, gerir pessoas e recursos financeiros, emerge a necessidade de conhecer o entendimento dos professores acerca do trabalho gerencial. O presente estudo adotou uma perspectiva qualitativa e o campo empírico da pesquisa foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Observe-se que as metáforas utilizadas pelos professores para caracterizarem o trabalho gerencial como complexo e multifacetado, guardando semelhanças com o que a literatura aponta em trabalhos como o de Kerr (1982), Ésther (2007), Silva (2012), em suas pesquisas em universidades. Note-se que este trabalho não tinha a intenção de esgotar a discussão sobre as construções e tópicos abordados aqui, mas buscou-se ampliar o entendimento sobre o trabalho gerencial em IES com base na multiplicidade de metáforas a ele associadas, lançando luz sobre a atuação dos professores-gestores.

Palavras-chave: *trabalho gerencial, metáfora, instituição de ensino superior.*

Área temática: *GT-05 Comportamento Humano em Organizações*

RELATOS E METÁFORAS SOBRE O TRABALHO GERENCIAL: O QUE DIZEM OS PROFESSORES DE UMA IFES

Contextualização e objetivo

No Brasil, o Art. 3º do Decreto 94.664\87 (BRASIL, 1987) prevê a gestão universitária como uma atividade do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, a pesquisa e a extensão. Assim, quando o professor atua no papel de gestor, quer seja como reitor ou pró-reitor, por exemplo, entra em cena o papel de professor-gestor (*academic manager*) - aquele no qual o professor ou pesquisador desempenha papel de gestor no ensino superior, seja temporariamente ou permanentemente (CASTRO; TOMÁS, 2011); é como se fosse “uma espécie particular de gerente, (...) eles possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira” (...) (ÉSTHER; MELO, 2008, p.17).

Aqui se demarca um aspecto relevante para essa argumentação, qual seja, a especificidade do trabalho gerencial em Instituições de Ensino Superior (IES). No contexto da universidade, o gerente desempenha papéis que envolvem a resolução de perturbações na estrutura, e a manutenção da ligação entre os profissionais de dentro e as partes interessadas de fora (MINTZBERG, 2003). Nas IES públicas, Carvalho e Bruckmann (2014) apontam que profissionais com tarefas administrativas não são apenas os primeiros a lidar com as narrativas das reformas públicas, mas são também, em geral, aqueles que lideram seu grupo profissional e, nesse sentido, “têm uma grande probabilidade de influenciar as normas dominantes, valores e práticas profissionais” (p.91).

Não raro, quando no papel de gestores, professores e acadêmicos experimentam a ambivalência de ficar divididos entre sua lealdade à academia e às pressões por uma gestão eficaz e eficiente (AMARAL, 2008). Esses indivíduos estão expostos, por um lado, a tradicionais valores acadêmicos que estão relacionados à tomada de decisão colegiada e, de outro, a novos valores relacionados ao papel gerencial típicos da lógica de mercado, tais como eficiência econômica, satisfação do cliente, entre outros. Muito dessa tensão deve-se ao fato de as universidades serem organizações onde a produção e a transmissão de conhecimento convivem com a forte influência dos profissionais, conferindo-lhes uma dinâmica organizacional complexa difícil de ser gerenciada.

Nessa dinâmica, merece destaque o fato de que os atuais gestores da educação superior, na maior parte dos casos, não foram capacitados para assumir esse papel em IES, as quais têm

peculiaridades e nível de complexidade única. O fato é que há uma lacuna na formação desses indivíduos; observando-se o percurso tradicional de formação de um professor de ensino superior no Brasil, percebe-se que esses sujeitos são egressos de cursos de pós-graduação, nos quais é priorizada a formação para a pesquisa, dotando seus alunos com perfil de pesquisadores e de especialistas em seus temas de estudo (SILVA, 2012).

De fato, desde as últimas décadas do século XX, esses professores estão inseridos em um contexto direcionado pela Nova Gestão Pública (NGP) ou Gerencialismo que trouxe para as políticas públicas de ensino superior brasileiro valores apropriados da Administração de empresas privadas, tais como eficiência, eficácia e competição (MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013).

No âmbito da educação brasileira, tentou-se implementar a reforma gerencial apoiando-se no argumento de que a ineficiência das universidades públicas se devia ao fato de elas adotarem um modelo de administração pública, que não deixava as IES adaptarem-se ao ambiente externo, que é caracterizado por forças como competição, empreendedorismo, e sem esse ajuste, tais instituições deixam de justificar sua relevância social e econômica (BRESSER-PEREIRA, 2008).

De fato, a reforma que pretendia transformar as universidades em organizações sociais não foi adiante em virtudes das críticas de que se tratava de privatização da universidade pública (BRESSER-PEREIRA, 2008), mas a filosofia da NGP parece ter deixado sementes que passaram a figurar na base da política de credenciamento dos cursos de pós-graduação avaliados pela Capes (MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013), por exemplo.

Destaque-se também outro legado importante da NGP: a demanda pela profissionalização da administração da universidade e seus dirigentes. Nesse sentido, observa-se que o papel de professor-gestor também vem sofrendo mudanças em face da pressão por adoção de comportamento e estilo gerencial mais profissionais, praticamente exigindo desses sujeitos a capacidade de definir elementos estratégicos, gerir pessoas e recursos financeiros, além de exercer liderança.

Desta forma, “sob a nova pressão gerencialista, o desempenho de papéis acadêmicos baseados na reputação de pesquisa e no ensino parece dar lugar a um desempenho com base em capacidades de gestão” (SANTIAGO et al., 2006, p. 216), e assim, boa parte da responsabilidade sobre os resultados alcançados pelas universidades federais passou a ser associada à capacidade gerencial de seus reitores, pró-reitores, diretores de centro, chefes de

departamento, coordenadores de curso, diretores de unidades administrativas - que são os responsáveis por ações das áreas acadêmica e administrativa da instituição (GOMES et al., 2013).

Com esse entendimento, pode-se afirmar que os dirigentes de universidades federais são também um tipo singular de gestor público, que se depara no seu cotidiano com interações complexas decorrentes da articulação nem sempre fácil entre os eixos da docência, da pesquisa, da extensão e da gestão. Corroborando essa complexidade, Ésther (2007) ressalta que, nomeadamente nas universidades federais, esses indivíduos estão inseridos em um contexto de dupla agência: de um lado os interesses governamentais, de outro os interesses institucionais (ÉSTHER, 2007).

Isso acontece uma vez que os reitores e demais dirigentes deparam-se com ambiguidades e dilemas nos quais se encontram antagonicamente os ideais históricos da universidade e a busca de produtividade, eficácia e eficiência. Nessa arena, espera-se que o professor-gestor tenha capacidade de interferir e conviver dentro dessa tensão, que se caracteriza pela atuação em papéis peculiares ao mundo acadêmico (na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira) sem negligenciar a lógica de resultados (ÉSTHER, 2007).

Considerando-se a importância do gestor das universidades federais, que é descrito como “elemento que deve assegurar respostas rápidas a questões complexas” (CAMPOS et al., 2008, p. 2), emerge a necessidade de conhecer o entendimento dos professores acerca do trabalho gerencial. Para tanto, o presente trabalho buscou identificar as metáforas usadas pelos professores para caracterizarem o trabalho gerencial em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Oportunamente, Tureta, Tonelli e Alcadipani (2011) esclarecem que as metáforas têm sido mais comumente usadas na administração para representar as organizações, deixando de se dedicar a mesma atenção aos indivíduos no trabalho. Nesse sentido, concorda-se com os autores que afirmam “pensamos que o uso de metáforas, no caso de analisar o cotidiano dos gestores na contemporaneidade, pode trazer mais benefícios do que limitações, uma vez que a metáfora aqui empregada é uma forte imagem para chamar a atenção para aspectos, geralmente, negligenciados do trabalho dos gestores (TURETA; TONELLI; ALCADIPANI, 2011, p. 472).

Metodologia

O estudo adotou uma perspectiva predominantemente qualitativa. O enfoque qualitativo adotado justifica-se na medida em que se trabalhou com um nível de realidade que dificilmente pode ser quantificado e que procurou responder a questões muito particulares, específicas de um determinado contexto (MINAYO, 2004). Tal característica mostrou-se adequada para este trabalho, especialmente ao se ouvirem os professores de ensino superior acerca de seu papel trabalho gerencial.

Para o alcance do objetivo proposto para a pesquisa, realizou-se um estudo qualitativo interpretativo básico. Sobre esse aspecto, Mariz, Goulart e Régis (2005) complementam que o estudo qualitativo básico, “configura-se como o meio de investigação por excelência empregado na área de teoria das organizações” (p. 13).

O campo empírico da pesquisa foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), que é uma instituição de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Deve-se mencionar o impacto regional e local da UNIVASF: trata-se de uma IES pública cuja missão é fomentar o desenvolvimento no semiárido nordestino brasileiro, contribuindo com o crescimento da região.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas. Foram realizadas vinte e quatro entrevistas baseadas em um roteiro (GASKELL, 2010). O grupo de respondentes foi formado de professores da UNIVASF que desempenham ou desempenharam o papel de professor-gestor no nível estratégico da instituição, nos últimos 10 (dez) anos, ou seja, desde a fundação da IES até os dias atuais. São eles reitores (atual e anterior); pró-reitores (atuais e anteriores) e respectivos substitutos; chefia de gabinete da reitoria (atual e anterior).

Dentre as técnicas classificadas por Bardin (2011), no presente estudo utilizou-se a análise categorial, que consiste no desmembramento e reagrupamento do texto em categorias ou temas analógicos. Considerando que esse tipo de análise se caracteriza pela grande quantidade de informações que gera, a versão 7.5.6 do ATLAS/ti apoiou a análise dos dados, valendo-se das potencialidades dos *softwares* qualitativos para facilitar tal processo (MOZZATTO & GRZYBOVSKI, 2011).

Resultados e Conclusões

A partir dos relatos dos professores foi possível delinear algumas categorias – que correspondem às metáforas identificadas - e respectivos indicadores, os quais estão relacionados no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias, dimensões e trechos de entrevistas caracterizadores do trabalho gerencial dos professores na Univasf

Categoria	Indicadores	Trechos de Entrevistas
Trabalho gerencial como fazer política (CAMPOS et al, 2008)	Formação de alianças; Mediação em conflitos; Participação em negociações e outros jogos de poder	[...]porque a universidade me parece que funciona quase como se fosse um congresso nacional, que pra você fazer alguma coisa, você tem que ta fazendo conchavo entre os diversos ramos políticos, os partidos, né, existentes, até entre os professores, e até entre os técnicos. Porque senão, acontece uma sabotagem no negócio. Ou não faz ou atrasa, né, ou faz, mas faz mal feito ou até some com o negócio que foi feito. (E1) Aqui na universidade, e na academia, foi outra coisa que me chocou também: as pessoas transformam a administração num jogo de xadrez, difícil de jogar, que na verdade dá pra jogar, o problema é o tempo que se gasta com isso. (E5)
Trabalho gerencial como prática burocrática (ÉSTHER, 2007)	Cumprimento de normas e regulamentos inerentes à Instituição	A princípio a gente se sente preso, porque muitas vezes as legislações são criadas e assim, na maioria das vezes, acredito que os legisladores, os nossos deputados e senadores quando criam essas legislações, essas leis, normas e decretos, acredito que a intenção sempre é a melhor possível mas geralmente quem cria isso não sabe lá nas bases como executar isso, ou dar os recursos ou dar as condições. (E7) A maior oração do gestor público é reza-se o Pai Nosso assim: "e não nos deixei em tanta ação", porque tentando descobrir dentro legislação.(E9)
Trabalho gerencial como exposição	Sujeitar-se a ser observado pelo público interno e externo à Instituição	[...] você trabalha numa redoma de vidro onde tudo mundo acompanha seu trabalho, só que ninguém vê os entraves, as dificuldades, os limites e na gestão pública, mesmo que você tenha que prestar conta a tanta gente, eu acho isso uma gestão muito mais solitária. (E4)
Trabalho gerencial como resiliência (AZIZ et al, 2005)	Capacidade de tolerar frustrações, críticas	Se você tiver uma sensibilidade muito exacerbada, se for muito sensível, você não consegue ficar. Então você tem que ouvir as críticas, entendê-las, administrá-las e tocar pra frente. Todo dia é um novo dia, se mata um leão a cada dia. Essa capacidade de renovar e não se deixar abater pelas dificuldades. (E15)
Trabalho gerencial como atuação baseada em tentativa e erro (CAMPOS, 2007)	Atuação não profissionalizada Ausência de capacitação para o	[...] Nós somos jogados, essa é que é a grande verdade, nós somos jogados para assumir um barco ou um navio, um avião e você não recebeu o curso de piloto, e ai você tem que aprender a ser piloto enquanto o negócio está

	trabalho gerencial	andando. Eu costumo dizer a gente vai trocando o pneu do carro com o carro em movimento. (E2)
Trabalho gerencial como ambiguidade (AZIZ et al, 2005)	Capacidade de suportar conflitos interpapéis	Eu sempre me considerei um representante dos professores na função mas não necessariamente de ser pesquisador, porque eu tenho esse conflito interno na minha cabeça. Estou deixando de ser pesquisador e professor para ser gestor? (e4)
Trabalho gerencial como contribuição à Instituição (SILVA, 2012)	Atuação no papel de gestor como colaboração temporária	[...] eu acho que esse é um papel importante que todo docente, apesar de eu ter falado que eles deveriam ter lugares distintos, em algum momento precisa ser um pouco da gestão, dar uma contribuição pra que isso também funcione, essas visões apareçam na carreira do docente. Isso é importante. (E16)
Trabalho gerencial como educar (KERR, 1982)	Atuação como mentor, pedagogo, docente	[...] o que é que, o que é ser gestor numa instituição de ensino superior? é a mesma coisa de ser gestor num banco? gestor no INSS?, né, então pra mim é o gestor educador, num é, essa característica de ele ser gestor mas ao mesmo tempo ele nunca perder de vista esse papel educador sempre teve presente assim no meu entendimento de como é ser gestor numa instituição de ensino superior. (E20)

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Observe-se que as metáforas utilizadas pelos professores para caracterizarem o trabalho gerencial como complexo e multifacetado, guardando semelhanças com o que a literatura aponta em trabalhos como o de Kerr (1982), Ésther (2007), Silva (2012), em suas pesquisas em universidades.

Importa ainda que tais metáforas guardam certa singularidade que pode ser associada ao fato dos professores estarem inseridos em uma instituição federal de ensino superior; um tipo organizacional reconhecido pelas múltiplas interações com o ambiente interno e externo e com forte associação à identidade e à estrutura da sociedade em que elas se inserem. De fato, nas Ifes convivem lado a lado meandros políticos não encontrados em outras instituições (LOSEKANN; SALDANHA, 2007) e rotinas e normas administrativas arraigadas, ainda que obsoletas (SARAIVA, 2002).

Note-se que este trabalho não tinha a intenção de esgotar a discussão sobre as construções e tópicos abordados aqui, mas buscou-se ampliar o entendimento sobre o trabalho gerencial em IES com base na multiplicidade de metáforas a ele associadas, lançando luz sobre a atuação dos professores-gestores.

Palavras-chave: trabalho gerencial, metáfora, instituição de ensino superior.

Referências

AMARAL, A. Transforming higher education. In: AMARAL, A.; BLEIKLIE, I.; MUSSELIN, C. **From Governance to Identity**. London: Springer, 2008. p. 81-94.

AZIZ, S.; MULLINS, M. E.; BALZER, W. K.; GRAUER, E.; BURNFIELD, J.; LODATO, M.; COHEN-POWERLESS, M. A. Understanding the training needs of department chairs. **Studies in Higher Education**, v. 30, n. 5, p. 571–59, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 94.664 de 8 de junho de 1987**. Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Acessado em 05 maio. 2013. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Construindo o estado republicano**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2008. Tradução de Democracy and Public Management Reform (Oxford University Press, 2004).

CAMPOS, D.C. S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 2007. 159f Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2007.

CAMPOS, D.C.S.; SOUZA, N.B.; CAMPOS, A. B., CUNHA, N.R.S.C; MAGALHAES, E.M.; CARVALHO, R. M.M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. **Anais... Enanpad**, 2008.

CARVALHO; T.; BRUCKMANN, S. Reforming Portuguese Public Sector: a route from health to higher education. In: **Reforming Higher Education: Public policy design and implementation**. Series: Higher Education Dynamics, v.41, p.83-102, 2014.

CASTRO, D.; TOMÀS, M. Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, v. 65, n. 3, p. 290–307, 2011.

ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. 2007. 276 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n.1, p. 01-17, 2008.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 64-89.

GOMES, O.F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M.A.N.; ARAUJO, D.C.; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e Implicações da Gestão Universitária para os Gestores Universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial, 2013.

KERR, C. **Os usos da universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

LOSEKANN, V. L.; SALDANHA, J. M. L. A Universidade Federal Inserida Num Contexto Globalizado de Reformas e Inovações do Estado Contemporâneo. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 20, p.83-102, 2007.

MAGRO, D.; SECCHI, L.; LAUS, S. A nova gestão pública e o produtivismo imposto pela Capes: implicações na produção científica nas universidades. In: Encontro da ANPAD, 37., Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MARIZ, L. A.; GOULART, S.; RÉGIS, H. P. O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações: imprecisões e alternativas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 3, p. 1-14, 2005.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOZATTO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

SANTIAGO, R.; CARVALHO, T.; AMARAL, A.; MEEK, L. Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal. **Higher Education** v. 52, p. 215–250, 2006.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **R. Adm. FACES**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

TURETA, C.; TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O Gerente-Ciborgue: Metáforas do Gestor “Pós-humano”, **O&S**, v.18, n.58, p. 467-486, 2011.