
O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais

The everyday managers between academic and administrative structure of a federal higher education institution in Minas Gerais

MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO*
ANA LÚCIA MAGRI LOPES**
JOÃO MARCELO RIBEIRO***

RESUMO

Este artigo tem como objetivo fazer uma reflexão sobre o cotidiano de gestores que desempenham suas atividades entre as estruturas acadêmica e administrativa em uma instituição de ensino superior (IES) federal de Minas Gerais. Esta pesquisa, caracterizada como descritiva e de abordagem qualitativa, configura-se em um estudo de caso. Os sujeitos são seis diretores e sua escolha foi estabelecida pelo critério de acessibilidade. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra para efeito de análise. Os dados foram analisados à luz das técnicas de análise de conteúdo (BARDIM, 1979). Os resultados apontam que eventos, tanto positivos quanto negativos, estão associados ao cotidiano de trabalho dos gestores: vontade de mostrar que são capazes de desenvolver um trabalho ou de cumprir uma determinada demanda, mas também as várias restrições orçamentárias, de pessoal, políticas, institucionais que, às vezes,

* Faculdade Novos Horizontes. E-mail: lenemelo@unihorizontes.br

** Faculdade Novos Horizontes. E-mail: ana.lobes@unihorizontes.br

*** Faculdade Novos Horizontes. E-mail: joao.ribeiro@mestrado.unihorizontes.br

limitam a atuação do docente como diretor. De forma geral, as tarefas pedagógicas e de gestão são percebidas como as que têm sentido para os gestores-docentes. No entanto, eles relataram que a satisfação de estar em sala de aula é imensamente superior à de ocupar um cargo de direção.

Palavras-chave: Cotidiano de gestores; função gerencial; instituição de ensino superior pública.

ABSTRACT

This article aims at reflecting on the daily life of managers who carry out their activities among academic and administrative structures in a federal institution of higher education in the Minas Gerais. This descriptive and qualitative research was performed in the format of a case study. The sample is composed by six directors and the choice was determined by the same criteria of accessibility. The interviews were scheduled according to the subjects' availability, recorded and later transcribed verbatim for analysis. The data were analyzed based on the techniques of content analysis (BARDIM, 1979). The results show that both positive and negative events are associated with the daily work of managers: their desire to show their ability to develop a job or meet a certain demand, but also the several budget, personnel, political, and institutional constraints that sometimes limit the teacher's role as a director. In general, management and teaching tasks are perceived as meaningful for these teacher managers. However, they reported that the satisfaction of being in a classroom is largely superior to the satisfaction of being in a leadership position.

Keywords: The daily life of managers; managerial function; public institution of higher education.

1. INTRODUÇÃO

Dentre as instâncias do modelo de relações de trabalho, o gerente assume com destaque a função da gestão da 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 (MELO, 1997, 2004).

Havendo mudanças nos padrões de acumulação, ou mais especificamente nas correlações de forças entre os grupos sociais e profissionais de uma organização, alteram-se os padrões de gerenciamento e, portanto, as competências organizacionais desejáveis. As competências gerenciais possuem caráter relacional. As formas de ação dos gerentes, bem como seu espaço organizacional, são também resultados da convergência de estratégias de outros gerentes de outras empresas, regularmente em situação de sucesso. Assim, as competências gerais do grupo gerencial são provisoriamente reconhecidas como vivendo um processo permanente de contestação e disputa (GRUN, 1990), tendo em vista que a construção e a manutenção da competência profissional também é uma construção social contínua (DUBAR, 1997), além de atender a interesses políticos e econômicos.

Saussois (1998) analisa a gerência como práticas formalizadas que enfrentam três tipos de desafios dentro de uma organização: a coordenação das atividades, a cooperação entre os membros desta organização e a promoção da adesão à cultura da empresa.

Motta (2001) afirma que os gerentes devem conhecer as dimensões formais e previsíveis do processo organizacional, mas também as dimensões do informal, do improvável e do imprevisto que se passa no meio organizacional. Importa lembrar que para todas as habilidades existem conhecimentos acumulados e sistematizados passíveis de serem transmitidos para o aprendizado gerencial. O autor acrescenta que não existe uma definição exata das atribuições e dos comportamentos gerencias, pois a função gerencial tem um lado racional de previsão e antecipação de ações e um outro lado irracional e intuitivo decorrente da imprevisibilidade, ambiguidade, fragmentação e imediatismo que fazem parte do cotidiano gerencial.

Na instituição de ensino superior pública (IES), os processos administrativos são modelados mediante algumas 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 docentes, são os responsáveis pelas respostas a esses desafios. As atividades dos docentes, por meio de práticas

gerenciais, decisões e ações, viabilizam o alcance dos objetivos institucionais (MARRA; MELO, 2005).

Dentro desse contexto, a função gerencial em si apresenta uma diversidade que merece destaque, independentemente da área, pois a figura do gerente ainda permanece obscura como sujeito das práticas organizacionais.

No caso específico da gestão e do cotidiano dos gestores de instituições de ensino superior públicas, existem aspectos peculiares que merecem ser estudados. Assim, este artigo objetivou a reflexão sobre o cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior (IES) pública de Minas Gerais.

Este artigo está estruturado em sete seções, a contar desta introdução. A segunda seção aborda questões relacionadas à função gerencial e a terceira, o cotidiano do gestor. A quarta seção trata da metodologia utilizada nesta pesquisa e a quinta apresenta e analisa os dados coletados. Na sexta seção as considerações finais são apresentadas, seguida pelas referências.

2. FUNÇÃO GERENCIAL

A diversidade de abordagens referentes à função gerencial é, em parte, entendida quando se leva em conta o papel e a importância desses profissionais dentro da dinâmica organizacional.

Mintzberg (1973) definiu o papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável e classificou os papéis gerenciais, reunindo-os em três grupos: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Os papéis interpessoais provêm diretamente da autoridade formal e envolvem relacionamentos interpessoais: papel ligado à imagem do chefe, papel do líder, papel do contato. Os papéis de informação estão relacionados à obtenção e transmissão de informações de dentro para fora da organização e vice-versa, e foram subdivididos entre monitor, disseminador e porta-voz. Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões relacionadas a novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações. Segundo o autor, esses papéis descritos não são facilmente separáveis.

Rodrigues (1991) observa, a partir de resultados de pesquisas, que a construção de um imaginário coletivo social/organizacional consubstancia-se e consolida-se na medida em que são estabelecidos os papéis funcionais dos participantes da organização:

gerentes e administradores atuam estrategicamente, nas organizações, para criar justificativas ou racionalidades, que expliquem medidas e ações das próprias organizações. Assim, os gerentes podem criar e administrar novas estruturas, novas tecnologias, e podem, ainda, agir através de parâmetros simbólicos, como ideologias, crenças e rituais. (RODRIGUES, 1991, p. 57).

Assim, pode-se destacar o papel do gerente como mantenedor da ideologia da empresa. Ideologia essa que, para conseguir maior e melhor produção com o menor custo econômico e político possível, procura incorporar valores universais ao ideário organizacional. Dessa forma, as políticas de recursos humanos e a ação dos gerentes favorecem o desenvolvimento do ideário organizacional.

Pagès et al. (1987, p. 33) destacam o papel de agentes mediadores desempenhados pelo corpo gerencial e afirmam que “o poder dos gerentes se explica pela sua capacidade de colocar seus conhecimentos a serviço de uma ação mediadora de redução das contradições da sociedade capitalista em desenvolvimento”.

Ao se analisar os trabalhos relacionados à questão do gerente, pode-se perceber que permanece certa dificuldade em estabelecer com exatidão, limites, atribuições, prioridades e expectativas para o nível gerencial. Motta (2001, p. 20) ressalta essa dificuldade ao afirmar que “atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente. Com isso, torna-se difícil defini-la de forma análoga a outras profissões”.

Essas contradições e dualidades, segundo Melo (1999), são agravadas pela necessidade de o gerente ser ao mesmo tempo competitivo e cooperativo, individualista e trabalhar em equipe, ter iniciativa e trabalhar conforme as regras, ser flexível e perseverante, utilizar a sua cólera e ser duro e usar de suavidade e ternura, propor questionamentos e eliminar dúvidas, trabalhar o conflito e ignorar as posições conflituosas, entre outras.

Sennet (1999) chama a atenção para o fato de as modernas formas de flexibilidade permitirem também a concentração de poder sem sua centralização, ou seja, as pessoas nas categorias funcionais inferiores ou de base nas organizações possuem mais controle sobre suas atividades. Mas os novos sistemas de informação oferecem um quadro abrangente da organização aos altos administradores de forma que o controle dos indivíduos, em qualquer parte da rede, é mais eficiente e sutil, deixando pouco espaço para o indivíduo.

A sobrecarga dos pequenos grupos de trabalho, para Harrison (1994), também é uma característica frequente da reorganização das empresas. Assim, a nova ordem acrescenta novas formas de relações de trabalho nas organizações. O controle pode ser estabelecido criando metas de produção ou lucro para uma grande variedade de grupos na organização, em que cada unidade tem “liberdade” de cumprir da maneira que julgar adequada. No entanto, são raras as organizações flexíveis que estabelecem metas de fácil cumprimento. Ainda segundo Harrison (1994), a estrutura permanece nas forças que impelem as unidades ou indivíduos a produzirem mais; o que fica em aberto é como fazer isso, e o topo da organização flexível raras vezes oferece as respostas.

Dessa forma, procuram-se soluções que deem resultados imediatos, sem necessariamente se tornarem resultados positivos no longo prazo, com o fim de manter o próprio cargo e garantir seu sustento dentro de um contexto caracterizado por uma forte concorrência ou intensas disputas nas relações de poder.

Essas questões possibilitam uma contextualização da função gerencial nas organizações nos dias atuais, além de tratar de uma função que envolve perspectivas técnicas, políticas e críticas no campo da prática social (REED, 1997) completada pelo ambiente cultural, socioeconômico e político da sociedade onde se insere a organização. O exercício gerencial também recebe todas as influências e exigências do novo capitalismo reconstruído junto com a globalização em uma relação intensa com novas demandas do mercado ou da sociedade e com as novas tecnologias, influenciando essa prática em organizações públicas, privadas ou do terceiro setor.

Assim, o envolvimento do indivíduo com o trabalho vai além de seu desempenho e engendra uma relação de significados.

Conforme aponta Muchinsky (2004), o envolvimento influencia a identificação do indivíduo com o trabalho e a importância que este tem para o indivíduo.

Para analisar o significado do trabalho, torna-se necessário relacionar sua prática com a importância, utilidade e legitimidade que ele tem para quem o realiza, afirmam Kanan e Zanelli (2011). Para os autores, a compreensão da representação e do significado do trabalho para o docente-gestor está na relação da percepção da importância que este atribui ao trabalho e a finalidade dessa atividade, criando um estado psicológico crítico motivacional para executá-lo.

3. COTIDIANO DE TRABALHO DO GESTOR-DOCENTE

O tema “cotidiano” tem ganhado ênfase sobretudo nos estudos relacionados à área da Educação e das Ciências Humanas em geral, evidenciando um interesse gradual e contínuo dos pesquisadores por questões mais rotineiras que compõem os acontecimentos diários da vida e os significados que as pessoas vão construindo nas práticas do ambiente doméstico, da sala de aula, das ruas, das igrejas, das organizações, entre outras.

No contexto organizacional, Mintzberg (1973) debruçou-se sobre questões relacionadas à natureza do trabalho de gestores no desenvolvimento de suas atividades cotidianas com o propósito de entender o que fazem os administradores. Na visão deste autor, coordenar, organizar, planejar e controlar dizem pouco sobre as atividades do executivo, considerando-se suas condutas e práticas específicas no que se refere à determinada posição ou papel.

Complementando, Chizzotti (1992, p. 87-88) expõe que “todo o sentido social e político dessas condutas, práticas e comportamentos se expressa na penumbra de um cotidiano carregado de contradições”.

Na perspectiva de Certeau (1998, p. 31):

o cotidiano é aquilo que nos é dado a cada dia (ou que nos cabe em partilha), nos pressiona dia após dia, nos oprime, pois existe uma opressão no presente. [...] O cotidiano é aquilo que nos prende intimamente, a partir do interior. [...] É uma história a caminho de nós mesmos, quase em retirada, às vezes velada. [...] Talvez não seja inútil sublinhar a importância do domínio desta história “irracional”, ou

desta “não história” [...] O que interessa ao historiador do cotidiano é o invisível...

Assim, as práticas cotidianas, segundo Certeau (1998), estão na dependência de um grande conjunto, difícil de ser delimitado, e que provisoriamente pode ser designado como procedimentos, ou seja, esquemas de operações e manipulações técnicas.

No contexto das organizações universitárias, o cotidiano do gestor também tem se destacado nas ciências administrativas, em virtude de sua especificidade nesse campo de estudo. Para Miranda (2010, p. 13), os professores que assumem cargos gerenciais devem possuir, além de suas habilidades de docentes e de pesquisadores, “competências gerenciais que lhes permitam alinhar o conhecimento técnico ao administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social”. Todavia, a autora ressalta não haver treinamentos para professores exercerem atividades gerenciais e que todo aprendizado acontece na prática.

O estudo desenvolvido por Silva, Cunha e Possamai (2001) sobre o processo de aprendizagem das competências gerenciais dos professores que assumiram cargos de direção em unidades de uma universidade federal brasileira apontou que as respostas dos docentes recaíram, na verdade, sobre o que eles deveriam ter aprendido para exercer o cargo de direção. Alguns professores conseguiram extrair das disciplinas acadêmicas ministradas em sala de aula ferramentas que pudessem auxiliá-los em suas atividades gerenciais. Tardif (2000) explica que as atividades desenvolvidas pelos professores em sala de aula exigem uma variedade de habilidades ou competências, e que a gestão de classe exige a capacidade de implantar regras sociais normativas e fazer com que sejam respeitadas, e isso se deve a um trabalho complexo de interações com os alunos, podendo servir de auxílio aos professores que assumem cargos de gestores em instituições de ensino.

Para Ésther (2007), a natureza da universidade expõe seus gerentes e demais membros a situações ambíguas, pois a universidade, em princípio, é o lugar de geração e transmissão de conhecimento, sendo, de um lado, detentora de um espaço de liberdade, de criação intelectual livre e também de inovações; e, de outro, burocrática,

o que a reveste de mazelas e emperramentos. Assim, o fato de as universidades viverem em meio a esses aspectos, a princípio antagônicos (rotina x inovação), provoca uma constante tensão e o gestor deve ter capacidade para conciliá-los.

Kerr (1982) já dizia que o gestor universitário deve ser um personagem multifacetado, ter uma visão voltada para as mais diversas direções, ser dotado de inúmeras características e qualidades, as quais o próprio autor adverte que nenhum indivíduo tem a capacidade de tê-las todas; alguns sequer possuem algumas delas.

No caso específico de instituições públicas de ensino superior, ou de ensino médio e profissional, no âmbito federal, os dirigentes máximos (reitor e vice-reitor, diretor-geral e vice), têm de ser, obrigatoriamente, detentores de cargo público efetivo de professor, em conformidade com a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968 (ÉSTHER, 2007). Para o autor, a história de vida, a experiência, a qualificação, as habilidades e o apoio dos pares são fatores essenciais para que os professores assumam cargos de gestão na alta hierarquia de uma universidade.

Miranda (2010) argumenta que os gestores dessas instituições possuem algumas características que os diferem dos gerentes de outras esferas (privadas e algumas públicas): o mandato no cargo gerencial coincide com o mandato do reitor ou diretor-geral, que é de quatro anos; os gestores são os próprios professores, por isso exercem, na maioria das vezes, tanto atividades ligadas ao ensino, pesquisa e extensão quanto aquelas relacionadas às funções de gerência, embora grande parte dedique menos tempo às atividades acadêmicas. A autora ressalta ainda que os cargos de gestão da alta hierarquia são os que exigem maior dedicação, portanto seu desempenho se dá, não raro, exclusivamente por professores.

Assim, a forma de atuação do gestor, segundo Ésther (2007), está fortemente relacionada com a identificação com a instituição e ainda pressupõe que, para o exercício de cargo da alta gerência, o indivíduo perpassa por duas situações: o desejo e a vontade de fazê-lo e a necessidade de que seja construída uma identidade gerencial. Nessa perspectiva, Hill (1993, p. 63) revela que “os gestores começaram a confrontar a diferença entre a sua antiga função e a

nova, não por livre escolha, mas por necessidade, tomando decisões e vivenciando as suas consequências”.

Ainda em relação ao docente-gestor, segundo Schneckenberg (2009), deve ser reconhecido que a instituição de ensino propicia formas autônomas de tomada de decisão em diferentes contextos, constituindo em práticas da autonomia construída, complementando as formas de discussão e deliberação realizadas em uma relação colaborativa, criando processos repetitivos, mas também inesperados, em seu cotidiano.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, uma vez que esta possibilita interpretar uma realidade, identificar falhas, dificuldades e problemas vividos pelos próprios sujeitos (MINAYO, 1993), e descritiva, do tipo estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

Participaram desta pesquisa seis gestores que ocupam cargos de alta direção em uma instituição de ensino superior pública federal localizada em Minas Gerais, a saber: três diretores de *campi*, a diretora de graduação, o diretor de planejamento e gestão e o diretor geral. Todos os gestores também são professores na referida instituição.

Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, contemplando perguntas direcionadas ao objetivo da pesquisa. Para Triviños (1987, p. 152), a entrevista semiestruturada “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações”. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, gravadas e posteriormente transcritas, na íntegra, para efeito de análise, preservando o que foi dito. A escolha dos sujeitos desta pesquisa foi estabelecida pelo critério de acessibilidade e os entrevistados foram aqui nomeados E1 a E6 para preservar suas identidades.

A análise dos dados coletados passou pelas seguintes fases de tratamento (MELO, 2003):

- a) preparação: as entrevistas foram transcritas segundo o roteiro de perguntas, agrupando todas as respostas de cada categoria para cada questão tratada;
- b) tabulação quantitativa: identificação de componentes das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com o tema da pergunta. Essa técnica de análise de dados segue os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (1979) e permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens dos respondentes após sua sistematização na forma de tabelas, considerando a frequência dos temas apontados pelos entrevistados;
- c) tabulação qualitativa/temática: consiste na definição de temas, segundo o objetivo do estudo, estruturados em uma planilha que permitiram o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas, dando destaque à dimensão do dito ou da fala dos entrevistados.

Esta metodologia permite trabalhar com o conhecimento e a vivência do sujeito, além de consentir aos pesquisadores um entendimento mais aprofundado da temática pesquisada.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, apresentada a seguir, foi dividida em categorias compostas pelo perfil dos entrevistados, pelo cotidiano dos gestores-docentes, pela ausência de autonomia, pelos desafios encontrados pelos gestores e pelo significado do trabalho. A análise destas categorias leva em consideração recortes das falas extraídas das entrevistas realizadas com os sujeitos pesquisados.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os dados disponibilizados na Tabela 1 referem-se ao grupo pesquisado de seis diretores-docentes, composto por cinco homens e uma mulher, com idade a partir de 36 anos, sendo que a maioria absoluta (83,3%) tem idade superior a 41 anos. Ressalta-se que os entrevistados têm entre três meses a cinco anos no que se refere ao tempo no cargo ocupado e o tempo mínimo de quatro anos e cinco meses de atuação na instituição superior de ensino.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo no Cargo	Tempo na Instituição	Faixa de idade	Sexo
E1	Diretor de Unidade	3 anos	5 anos	Acima de 41 anos	M
E2	Diretor de Unidade	5 anos	14 anos	Acima de 41 anos	M
E3	Diretor de Unidade	3 meses	32 anos	Acima de 41 anos	M
E4	Diretor de Planejamento e Gestão	3 meses	4,5 anos	De 36 a 40 anos	M
E5	Diretor Geral	4 meses	22 anos	Acima de 41 anos	M
E6	Diretora de Graduação	4,5 anos	18 anos	Acima de 41 anos	F

Fonte: Dados oriundos da pesquisa. Elaborado pelos autores (2013)

Observa-se ainda na Tabela 1 que das cinco diretorias pesquisadas, quatro estão voltadas para fins acadêmicos, por exemplo, a diretoria de pesquisa e pós-graduação, a diretoria de graduação, a diretoria de educação profissional e tecnológica, a diretoria de extensão e desenvolvimento comunitário; apenas a diretoria de planejamento e gestão possui atribuições administrativas.

5.2 COTIDIANO DE TRABALHO: O QUE DIZEM OS GESTORES

Considerando que a gestão universitária engloba aspectos relacionados à estrutura acadêmica e administrativa, foram consideradas as especificidades em relação ao cotidiano de trabalho de gestores-docentes de uma instituição de ensino superior (IES) pública federal localizada no Estado de Minas Gerais. Os entrevistados foram questionados sobre como é seu cotidiano de trabalho. A grande maioria das respostas girou em torno de “ser pesado”, “ter disposição para resolver os problemas”, “ter uma experiência privada”, “buscar solução”, “ter que lidar com a falta de equipamento e espaço adequado”, “dar aula” e “ter sobrecarga de trabalho”.

Ao mencionar que o cotidiano de trabalho é pesado, os gestores referem-se às exaustivas reuniões diárias, atendimentos ao

público interno e externo, representações constantes fora do local de trabalho, além do excesso de assinaturas de documentos, o que torna o serviço burocrático. Em relação ao quesito “ter disposição para resolver os problemas”, os gestores relataram assumir todas as demandas possíveis, desde a dor de dente de um companheiro até socorrer aquele aluno que não está se sentindo bem. À questão relacionada ao fato de ter uma experiência privada, os gestores relataram a falta de privacidade inerente ao cargo, no sentido de terem que agir mais como pessoa jurídica, tendo limitações na forma de se comportar e de se expressar. A busca por soluções significa que os gestores não têm definidas exatamente quais são as funções atribuídas a cada um, o que tem acarretado alguns atritos e, também, a busca por soluções compartilhadas.

A falta de equipamentos para ministrar aulas, bem como a falta de um espaço adequado para o desenvolvimento de uma determinada atividade, também está presente no cotidiano dos gestores, considerando que todos também são professores, conforme pode ser observado nos fragmentos a seguir extraídos das entrevistas:

Eu sou um funcionário de carreira dessa instituição. Fui aluno dela; anos depois me tornei professor. Estou aqui, como professor, há 32 anos, e hoje, depois de várias passagens, desde aluno, passando por vários cargos, [...] sou diretor de uma das unidades. (E3).

Eu sou professor. Eu *estou* diretor [ênfase]. Isso, na minha cabeça, é muito claro. (E4).

Sou professor há 22 anos. Entrei aqui como professor no curso de química e venho exercendo a profissão de professor até os dias de hoje e, atualmente, sou diretor geral, eleito recentemente, em outubro do ano passado. (E5).

Sou professora e estou, hoje, na diretoria de graduação, que seria considerada parte da direção geral, né... (E6).

A sobrecarga de trabalho está relacionada ao crescimento da instituição e à falta de mão de obra, acarretando má distribuição

das funções. Sobre esse fato, Kerr (1982) alerta que a situação mais grave que atinge os profissionais da academia é a própria falta de compreensão que têm de sua própria situação como trabalhadores, e o desgaste de seus corpos, mentes e vidas, resultado inevitável da condição de trabalho.

Olha a gente... é um cotidiano pesado, sabe, eu acho que a gente está com uma sobrecarga de trabalho muito grande. Eu acho que a gente está precisando hoje ter um número maior de funcionários, poder distribuir mais as funções. Hoje a gente está com um número pequeno de pessoas trabalhando; a instituição cresceu muito e, nesse crescimento, crescem cursos, né? E são novas demandas; cada curso é uma demanda nova, então esse crescimento gera um aumento do trabalho. (E6).

Assim, a configuração da dupla atividade de gestor e professor faz-se presente no cotidiano de trabalho dos entrevistados, levando à constituição do gerente-docente. Todavia, para a excelência dos serviços, há a necessidade de que esses profissionais possuam competências pedagógicas e gerenciais diferenciando-se do estilo gerencial tradicional (MIRANDA, 2010).

No exercício da função, os entrevistados deixaram muito claro que o reconhecimento dos pares é fundamental e que este se dá por meio da constante “contribuição e do aprendizado”, bem como pelo “respeito à igualdade”. Segundo os entrevistados, o relacionamento tranquilo, de confiança e de liberdade de ação é fundamental, na medida em que a comunidade acadêmica espera de seus superiores tal ação. Para Ésther (2007), o bom relacionamento e a colaboração entre pares são indissociáveis, na medida em que os ocupantes dos cargos da alta hierarquia de uma instituição universitária são basicamente eleitos pelos pares para exercerem a função por tempo determinado, conforme afirma um dos entrevistados:

Eu continuo ainda professor porque o meu cargo na instituição é um cargo de professor. [...] não deixei a atividade de sala de aula porque o cargo de diretor é um cargo passageiro; daqui a pouco passa o mandato e eu volto à sala de aula, portanto eu não abandonei esse princípio [...]. (E2).

De outra forma, exercer o cargo de direção implica menor tempo no exercício de outras atividades acadêmicas, como lecionar em sala de aula, pesquisar, escrever e orientar dentre outras. Ou seja, as atividades do professor são tensionadas pelas atividades de diretoria, embora uma não “elimine” a outra:

Bom, eu sou professor, então, gostaria de me dedicar mais tempo a essa atividade de professor, entendeu, seja preparando aula, apostila, material de aula, só que como diretor, esse tempo para preparação de aula, pra dedicação à aula fica muito reduzido. (E1).

5.3 (*FALTA DE AUTONOMIA*)

A autonomia, como princípio de gestão, oferece ao indivíduo a oportunidade de participar do processo de tomada de decisão nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Trata-se, segundo Schneckenberg (2009), da condição do sujeito de escolher o modo de agir ou resolver determinado problema individualmente ou em conjunto com seus pares:

Eu, especificamente, tenho autonomia adequada para o cargo que eu ocupo; essa diretoria, especificamente, não me “podou” autonomia que eu penso que um diretor de planejamento deveria ter. (E4).

A autonomia, assim, “vem ganhando destaque, no contexto educacional, como medida de planejamento, alocação e distribuição de recursos, reforçando o sentido de gestão no desempenho das diversas funções atribuídas aos gestores” (SCHNECKENBERG, 2009, p. 18). Essa realidade, entretanto, parece não fazer parte do cotidiano da maioria dos gestores entrevistados, ao reclamarem da ausência de autonomia para decidir sobre as particularidades corriqueiras da instituição na qual estão inseridos:

É, eu gostaria de ter autonomia, sim, porque eu acho que a gente não tem autonomia, está mais ligado à parte de orçamento, isso aí, até hoje. A gente não teve autonomia nenhuma, nem para definir o quê que vai fazer primeiro, o quê vai deixar por último, entendeu... Então, a gente nunca planejou, a nossa unidade nunca planejou. Oh! esse

ano vamos fazer isso, esse ano vamos fazer aquilo, vai aparecendo as demandas, a gente vai apresentando e elas vão acontecendo, agora, falar que foi planejado, estruturado, isso não foi. (E1).

Nós não temos autonomia, às vezes, de resolver uma coisa cotidiana, [...] resolver coisas menores, coisas do dia a dia, coisas corriqueiras, que você vai ali resolve e o barco toca, coisas que não podem empacar naquele momento, [...] às vezes a demanda é imediata, você não tem tempo a perder. (E2).

Segundo Miranda (2010), o fato de os gestores terem que atuar dentro de um determinado mandato, impõe-lhes certas restrições, limitando-os a certos comportamentos, por exemplo, o uso de autonomia. Por outro lado, embora velada ou camuflada, essa (falta de) autonomia é percebida de formas diferentes e mistura espaços de ação individual e institucional.

Pra mim, fica um pouco complicado responder essa pergunta pra você, porque como eu te disse, nossa situação, o processo que eu estou hoje aqui, [...] as coisas estão tão emaranhadas que fica difícil separar. (E3).

É claro que autonomia é sempre bem-vinda, independente de é... sempre bem vinda, é claro que a gente luta por questões federais, as universidades lutam por mais autonomia; obviamente que não é pra mim, eu não quero autonomia pra mim, eu quero pra instituição; então eu, como representante da instituição, gostaria que a instituição tivesse mais autonomia. (E5).

Eu acho que a autonomia que a gente já tem é muito grande pra poder fazer e eu acho que suficiente tá, eu acho que como diretoria não tem necessidade de mais autonomia. Às vezes me incomoda um pouquinho o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), porque tem muita coisa que eu acho que é gestão da graduação e tem muitas coisas que não justifica passar pelo CEPE sabe, tem coisa que a gente reporta ao CEPE sem haver necessidade de ir até o CEPE. (E6).

5.4 GESTORES DOCENTES NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO: ENFRENTANDO DESAFIOS

A maioria dos gestores entrevistados justificou, direta ou indiretamente, os desafios enfrentados no exercício da função em virtude dos problemas de ordem financeira, de infraestrutura, de falta de mão de obra, dentre outras:

É... eu me sinto... é uma função... que exige muito da gente. A gente tem que tratar de vários problemas, tanto financeiros quanto de ordem de infraestrutura, de pessoal, falta de pessoal, ou então, saber lidar com as pessoas, também, é difícil. (E1).

Eu te diria que o nosso grande problema hoje é pessoal; nós não temos pessoal. (E3).

Olha a gente trabalha com recursos limitados, né... principalmente espaço físico e pessoal. Então as grandes disputas que temos aqui são por espaço físico que, de certa maneira, implicam em poder e por pessoas capacitadas para a execução de determinadas atividades, é... profissionais técnicos que tenham capacidade de atuar em uma determinada área... Isso é o que gera os maiores conflitos que temos na instituição. (E5).

Há outros depoimentos que reforçam os desafios já expostos, mas que refletem a falta de qualificação e capacitação para que as pessoas, tanto de nível técnico quanto gerencial, possam desenvolver suas atividades com maior desenvoltura no cotidiano da instituição. Miranda (2010) lembra a deficiência das instituições de ensino por não proporcionarem treinamentos para que professores possam exercer atividades gerenciais e que todo aprendizado acontece de fato na prática.

Pessoas. São as pessoas... e plano de carreira de uma instituição federal, ele não é definido pela organização, ele é definido por uma lei, ele é fora... Então, às vezes, nós não conseguimos sequer trazer as pessoas certas pra fazer o serviço certo. A gente tem que buscar, criando aí mecanismos “tapa-buraco” mesmo, pegando, às vezes, pessoas que

não têm perfil ou formação pra ocupar determinada área e a gente tem que aproveitar a pessoa de qualquer maneira. (E4).

Capacitação do pessoal que trabalha com a graduação também, tanto de técnicos quanto, às vezes, as secretárias de coordenação, às vezes até o próprio coordenador. Quando é um coordenador novo, ele não tem um conhecimento amplo da coordenação, então [...] a gente precisa fazer essa gestão mais ampla, sabe, consolidar mais essa gestão, ter mais tempo para dedicar a esses esforços que a gente precisa. (E6).

5.5 SIGNIFICADO DO TRABALHO

As manifestações dos gestores pesquisados revelam que o trabalho interfere, tanto positiva quanto negativamente, em suas atividades. Para compreender essas manifestações, segundo Kanan e Zanelli (2011, p. 59), “é pertinente considerar que um trabalho tem sentido quando é importante, útil e legítimo para quem o realiza”. Neste sentido, para alguns gestores, o trabalho representa prazer quando conseguem solucionar os problemas cotidianos, bem como terem a possibilidade de trabalhar com pessoas, além de poderem observar o crescimento da instituição, terem oportunidade de crescimento profissional e lecionar.

Principalmente a possibilidade de trabalhar com pessoas, esse pra mim é o grande fascínio, conseguir explorar o potencial das pessoas, trazer esse potencial pra fora, as pessoas muitas vezes estão muito enrustidas, vamos dizer assim... não de opção, mas no sentido de trabalho mesmo, de potencial. (E3).

Pra mim é mais gratificante estar em sala de aula, eu sinto melhor do que, às vezes tá ocupando um cargo de chefia, porque a gente tem que dizer não, a gente tem que fazer gerenciamento, a gente tem que... nós temos várias restrições, orçamentárias, de pessoal, políticas, institucionais que, às vezes, limitam a nossa atuação enquanto diretor, enquanto gestor. Então se fosse pra pesar a satisfação, a satisfação de sala de aula é imensamente superior [à] satisfação de estar ocupando um cargo de direção. (E4).

Ao se referirem ao trabalho como um fator que interfere negativamente em suas atividades, os gestores pesquisados associam-no a situações de falta de autonomia, falta de planejamento, falta de tempo para o desenvolvimento das atividades de sala de aula e falta de conhecimento relacionado às novas ferramentas de gestão implantadas na instituição. No entanto, ainda assim, manifestam encontrar satisfação no trabalho que realizam e mostram um estado psicológico crítico motivacional para executá-lo (KANAN; ZANELLI, 2011).

Eu gostaria de dedicar mais tempo a um planejamento da graduação, de uma forma que a gente conseguisse verificar assim, quais são as nossas perspectivas... é, trazer novidades para a instituição para que a gente possa crescer na graduação e verificar, assim, os principais desafios... quais são os desafios que a gente tem que enfrentar e como que a gente pode trabalhar com eles. (E6).

Planejar, porque a gente executa muito, eu passo muito tempo vendo processo, assinando processo e eu passo pouco tempo planejando [...] nós não temos definido um planejamento estratégico, eu não sei qual curso é prioridade, qual unidade é prioridade, o que deve ser prioridade pra instituição [...] É o planejamento estratégico que a gente não faz, que é o que nós deveríamos fazer. (E4).

Eu acho que o que me dá mais prazer é quando de alguma maneira a gente consegue solucionar problemas, sejam pequenos problemas, sejam grandes problemas. [...] É aquela sensação de dever cumprido, menos um problema na frente da nossa instituição ou que de alguma maneira estava atrapalhando alguma atividade. (E5).

Eu gosto muito da instituição [em] que eu trabalho. Eu acho que aqui a gente tem oportunidades muito boas, eu acho que existe, assim, um reconhecimento da instituição para aquelas pessoas que fazem e que executam, sabe... Eu acho que a instituição reconhece isso, valoriza, dá oportunidades para essas pessoas. (E6).

Estes dados remetem ao seguinte questionamento: há possibilidade de encontrar sentido no trabalho, mesmo quando as atividades são desenvolvidas sob condições antagônicas?

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo fazer uma reflexão sobre o cotidiano de gestores nas estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior (IES). Para a consecução do objetivo foram realizadas seis entrevistas com gestores acadêmicos que atuam em uma instituição pública federal localizada em Minas Gerais.

Caracterizar as atividades do gestor-docente a partir das estruturas acadêmica e administrativa exigiu uma reflexão sobre as atividades que eles experimentam e vivenciam cotidianamente. Os dados mostraram que é possível destacar aspectos que caracterizam, tanto positiva quanto negativamente, o trabalho dos gestores-docentes entrevistados.

Os eventos positivos manifestados pelos gestores estão associados à vontade de mostrar sua capacidade de desenvolver um trabalho, de cumprir uma nova meta ou atender a uma determinada demanda. Os eventos negativos ocorrem em virtude das várias restrições que surgem em seu cotidiano funcional, desde as orçamentárias, ocasionando disputa entre os diversos setores, passando pela escassez de pessoal; restrições políticas e institucionais que, às vezes, limitam a atuação do docente como gestor.

As atividades que mais dificultam o trabalho dos gestores-docentes são, ainda, as questões burocráticas, consideradas um dos entraves da gestão, fazendo com que o gestor sinta-se engessado em determinados aspectos, até porque, a vontade é de solucionar os problemas rapidamente, o que este aspecto não permite. Assim, os gestores-docentes passam muito tempo avaliando e assinando processos e destinando pouco tempo para atividades de planejar. Por essa razão, não possuem um planejamento estratégico definido, não sabem qual curso é prioritário, qual unidade é prioritária, enfim, o que deve ser prioridade para a instituição. Isso significa vivenciar um sentimento de que o que eles não fazem é o que deveria ser feito.

Ainda sobre as dificuldades que permeiam suas atividades de trabalho cotidianas, os gestores-docentes mencionaram, como fator principal, a relação humana, referindo-se aos servidores que têm tido mais direitos do que deveres. Neste sentido, propõem primeiro cumprir os deveres, logicamente resguardando seus direitos e, em seguida, ter muito mais compromisso com a coisa pública, pois há

momentos em que pensam até em abandonar o processo, porque esbarram em atitudes que não são condizentes, não só com a moral, com o caráter, com a dignidade, mas com o trabalho.

Há também que repensar a necessidade de formação qualificada e específica dos profissionais que auxiliam no espaço acadêmico, bem como o papel dos gestores que, além de exercerem funções gerenciais, destinam parte de seu tempo às atividades da sala de aula, extrapolando esforços, além de terem de conviver com recursos limitados e possuírem uma pseudoautonomia.

Assim, as tarefas pedagógicas e de gestão entrecruzam-se e são percebidas como as que têm sentido para os gestores-docentes entrevistados. No entanto, relataram que a satisfação de estar em uma sala de aula é imensamente superior à de ocupar um cargo de direção.

Estes resultados apontam para a importância da identidade profissional no desempenho de uma função; da qualificação para o exercício profissional de gestor, que, além de dar suporte para o exercício de suas atividades no cotidiano, contribuem para uma nova configuração identitária, facilitando a transição entre o ser professor e o ser gestor.

Apesar das evidências empíricas possibilitando novas estruturas teóricas produzidas por este estudo, devem-se indicar algumas de suas limitações: número de entrevistados e a unidade de análise restringir-se a uma única instituição pública federal de ensino superior.

Sugere-se, então, que novas pesquisas sejam realizadas, de modo a investigar as atividades de trabalho de gestores-docentes de outras instituições públicas ou privadas para que se possa compreender melhor a realidade cotidiana de professores gestores.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- CERTEAU, M. de. *A invenção do cotidiano*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CHIZZOTTI, A. O cotidiano e as pesquisas em educação. In: FAZENDA, I. (Org.). *Novos enfoques da pesquisa educacional*. São Paulo: Cortez, 1992.
- DUBAR, C. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Trad. Annette Pierrette R. Botelho e Estela Pinto Ribeiro Lamas. 2. ed. rev. Porto: Porto, 1997. (Título original: *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*).

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

GRUN, R. **A revolução dos gerentes brasileiros**. Campinas, SP: 1990. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, Campinas, 1990.

HARRISON, B. **Lean and mean**. Nova York: Basic Books, 1994. p. 72-73.

HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

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

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2005, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552005000300002&script=sci_art-text. Acesso em: 28 dezembro 2012.

MELO, M. C. O. L. (Coord.). **A função gerencial: imaginário e realidade – um estudo em grandes organizações de Minas Gerais**. Belo Horizonte: CNPq/FACE/UFMG, 1997. (Relatório de pesquisa).

_____. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Unicamp. 1999.

_____. A construção do espaço gerencial por mulheres brasileiras: comparando a gerência feminina em setores industrial e bancário. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 4., 2003, Havana. **Anais eletrônicos...** Havana: ALAST, 2003. CD-ROM.

_____. (Coord.). **Gestor e gerência em organizações públicas e privadas: questões de reestruturação, de gênero e descentralização**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2004. (Relatório de pesquisa).

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. 1. ed. São Paulo: Abril, 1973. p. 102. (Coleção Harvard de Administração).

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.

RODRIGUES, S. B. **O chefeinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. 1991. 317 f. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais.

SAUSSOIS, J. M. Coordenador, coopérer, adhérer – Les enjeux du management. **Sciences Humaines**, n. 20, mars./avr. 1998. (Hours Série).

SCHNECKENENBERG, M. Democratização da gestão e atuação do diretor de escola municipal. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. **RBP**AE, v. 25, n. 1, p. 115-137, jan./abr. 2009.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C., POSSAMAI, F. O que professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2001, p. 1-12.

TARDIF, M. Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários. **Revista Brasileira de Educação**, n. 13, p. 5-24, jan./fev./mar./abr. 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 31.1.2013

Aprovado em: 21.5.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>