



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP UFCG**

LARAINA MOREIRA SILVA

FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DE DOCENTES OCUPANTES DE
CARGOS NA GESTÃO INTERMEDIÁRIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR

SOUSA, PB

2017



LARAINA MOREIRA SILVA

FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DE DOCENTES OCUPANTES DE
CARGOS NA GESTÃO INTERMEDIÁRIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de dissertação, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração Pública – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de Mestra.

Orientadora: Profª. Dra. Ana Paula Basso

SOUSA, PB

2017

LARAINA MOREIRA SILVA

FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DE DOCENTES OCUPANTES DE
CARGOS NA GESTÃO INTERMEDIÁRIA EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de dissertação, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração Pública – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de Mestra.

Aprovado em __/__/2017

Banca Examinadora do TCF:

Profa. Dra. Ana Paula Basso - PROFIAP/UFCG/CCJS

Orientadora

Profa. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras - PROFIAP/UFCG/CCJS

Examinadora Interna

Profa. Dra. Rosimery Cruz de Oliveira Dantas – CFP/UFCG

Examinadora Externa

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo seu amor e misericórdia infinitos, sem os quais eu nada seria.

Ao meu esposo, Edmar Filho, que dia a dia está ao meu lado, compreendendo minhas ausências e me incentivando sempre a continuar.

Aos meus pais e minhas irmãs, pelo exemplo de pessoas responsáveis que são pelo incentivo e apoio.

A todos os professores, que compartilharam comigo os conhecimentos necessários para que eu pudesse chegar até aqui. Em especial à minha professora e orientadora Dra. Ana Paula Basso, que confiou e acreditou em mim, e a cada orientação me deu um norte para que eu pudesse pouco a pouco construir esse trabalho.

Aos colegas de mestrado pelas novas amizades feitas, pela companhia e pelo compartilhamento de alegrias e dificuldades durante esse período.

*“Os teus olhos viram a minha substância
ainda informe, e no teu livro foram escritos os
dias, sim, todos os dias que foram ordenados
para mim, quando ainda não havia nem um
deles”.*

(BÍBLIA, Sl. 139:16)

RESUMO

O desempenho da gestão enfrenta desafios relacionados ao domínio de habilidades técnicas e humanas. No âmbito da gestão universitária os desafios relacionados a cultura dessas instituições, tornam esta atividade ainda mais complexa. Os docentes universitários, geralmente, são sujeitos que assumem os papéis de gestores nessas instituições, acumulando as funções já existentes de ensino, pesquisa e extensão com a de gestor, para a qual, na maioria das vezes, não possuem o devido preparo, além de aumentar sua carga de trabalho. Este estudo teve como objetivo geral identificar quais são os fatores intervenientes no trabalho de docentes que ocupam/ocuparam cargos de gestão, mais especificamente coordenações de curso e administrativas no Centro de Formação de Professores (CFP) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Para isso fez-se a opção por uma pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa, evidenciando os fatores intervenientes no trabalho dos docentes que ocupam ou já ocuparam, nos últimos três anos, cargos de coordenação (administrativa e de curso). A amostra final dessa pesquisa foi composta por trinta e seis coordenadores e ex-coordenadores, que responderam a um questionário estruturado contendo vinte e quatro questões objetivas que abordaram alguns fatores como: preparo/capacitação, vantagens/facilidades, desvantagens/dificuldades, relações pessoais/institucionais, sobrecarga de trabalho, entre outras, relativas à ocupação do cargo de gestão. As respostas dadas pelos participantes foram analisadas através da estatística descritiva, apresentadas em quadros, gráficos e tabelas e discutidas tendo como suporte a bibliografia já estudada. Entre os resultados encontrados podemos destacar: a falta de oferta de capacitação/treinamento; ausência de formação na área de administração entre a maioria dos coordenadores; auto percepção sobre a falta de preparo para o desempenho do cargo e desconhecimento das legislações e normas da instituição por parte dos entrevistados; problemas nas relações interpessoais, tendo mais de três quartos dos pesquisados afirmado serem os colegas docentes o grupo mais problemático nesse quesito; dificuldade de comunicação com as instâncias superiores, relatada, em algum grau, por aproximadamente 95% dos respondentes. Os fatores encontrados revelam-se potenciais dificultadores do exercício da gestão por esses docentes, sendo, portanto, válidas ações que venham a minimizá-los.

Palavras-chave: Gestão. Docentes. Universidades.

ABSTRACT

Management performance faces challenges related to the mastery of technical and human skills. It is not owned by the university management of the challenges related to a more open culture, make this activity even more complex. The university professors are usually subjects who assume the roles of managers in these, accumulating as existing functions of teaching, research and extension with a manager, for a quality, in most cases, are not welcome, in addition to increasing their work load. This study had as general objective identify which are the intervening factors in the work of professors who occupy management positions, more specifically, course and administrative coordinations of the Center for Teacher Education (CFP) of the Federal University of Campina Grande (UFCG). In order to do this, a descriptive, survey-type survey was conducted, with a quantitative approach, evidencing the factors that intervene in the work of the professors who have or have held, in the last three years, positions of coordination (administrative and course). The final sample of this research consisted of thirty-six coordinators and ex-coordinators, who answered a structured questionnaire containing twenty-four objective questions that addressed some factors such as: preparation/training, advantages/facilities, disadvantages/difficulties, relation personal/institutional, work overload, among others, regarding the occupation of the management post. The answers given by the participants were analyzed through descriptive statistics, presented in tables, graphs and tables and discussed with support of the bibliography already studied. Among the results we can highlight: the lack of provision of training/training; lack of training in the area of administration among most of the coordinators; self-perception about the one not prepared for the position of the position and ignorance of the legislations and norms of the institution by the interviewees; problems in interpersonal relationships, with more than three-quarters of those surveyed claiming to be faculty colleagues the most problematic group in this regard; difficulty of communication with the higher instances, reported, to some degree, by approximately 95% of the respondents. The factors found are potential hindrances to the management of these teachers, and actions that minimize them are therefore valid.

Key words: Management. Teachers. Universities.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – <i>Campi</i> da UFCG.....	36
Gráfico 1 – Desvantagem/dificuldade relacionada ao cargo de coordenação.....	47
Gráfico 2 – Vantagem/facilidade relacionada ao cargo de coordenação.....	49
Gráfico 3 – Segmento mais problemático no tocante as relações interpessoais.....	51
Gráfico 4 – Dificuldades de comunicação com instâncias superiores.....	53
Gráfico 5 – Opinião quanto à burocracia da universidade.....	55
Gráfico 6 – Aumento da carga de trabalho desde que (ou quando) assumiu o cargo.....	57
Gráfico 7 – Motivo para aceite do cargo de gestão.....	60
Gráfico 8 – Fatores em que considera ter se capacitado após exercer o cargo de gestão.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cursos superiores ofertados na UFCG <i>campus</i> Cajazeiras.....	37
Quadro 2 – Área de formação dos docentes.....	40
Quadro 3 – Motivos causadores de dificuldades no relacionamento interpessoal.....	51
Quadro 4 – Propostas de intervenção nos fatores intervenientes encontrados no trabalho dos docentes que exercem cargos de gestão intermediária no CFP/UFCG.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil sócio demográfico da amostra.....	39
Tabela 2 – Período de permanência no cargo e tempo na docência quando assumiu o cargo..	43
Tabela 3 – Opinião quanto ao preparo para o cargo.....	45
Tabela 4 – Opinião quanto ao conhecimento sobre as legislações e rotinas da UFCG.....	45
Tabela 5 – Opinião quanto ao caráter colegiado do cargo.....	56
Tabela 6 – Opinião quanto ao aumento dos problemas de saúde desde que (ou quando) assumiu o cargo de coordenação.....	58
Tabela 7 – Possibilidade de assumir novamente um cargo de gestão com a adoção de uma postura diferente.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CFP – Centro de Formação de Professores

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PB – Paraíba

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SISU – Sistema de Seleção Unificada

TCF – Trabalho de Conclusão Final

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFMG – Universidade Federal de Campina Grande

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

f – Frequência numérica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 PROBLEMÁTICA.....	14
2 GESTÃO NAS UNIVERSIDADES E O TRABALHO DO PROFESSOR GESTOR..	16
2.1 ORGANIZAÇÕES E A FUNÇÃO GERENCIAL.....	16
2.2 IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.3 PARTICULARIDADES NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES.....	19
2.4 TRABALHO DO PROFESSOR GESTOR.....	22
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2 CENÁRIO E LOCAL DA PESQUISA.....	29
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	29
3.4 COLETA DE DADOS.....	30
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.6 POSICIONAMENTO ÉTICO.....	32
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	33
4.1 UFCG – HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO.....	33
4.2 CARACTERÍSTICAS DO CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES - CAMPUS CAJAZEIRAS.....	36
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	38
5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DOS PROFESSORES GESTORES.....	40
6 PLANO DE AÇÃO.....	63
7 CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	76
APÊNDICE A.....	77
APÊNDICE B.....	80
ANEXOS.....	81
ANEXO A.....	82
ANEXO B.....	83

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência das organizações depende em grande parte do fator humano. De nada valem recursos financeiros e aparato tecnológico se as pessoas que trabalham na organização não estiverem em sintonia com os objetivos da mesma e também não estiverem capacitadas e empenhadas para alcançá-los.

Essa premissa também se aplica às organizações do setor público e, conseqüentemente, às universidades, pois mesmo possuindo características peculiares, essas instituições também constituem um tipo de organização com objetivos a serem alcançados, necessitando assim que seus servidores possuam profissionalismo, preparo, comprometimento e consciência de seu papel de servir ao público.

Os profissionais que estão nos cargos de gestão das universidades são peças-chave para o andamento dos trabalhos nessas instituições. Em sua grande maioria esses cargos são desempenhados por docentes que são eleitos ou indicados para os cargos de reitoria, pró-reitorias, direções e coordenações. Esses professores, na maioria dos casos, assumem o papel de gestor adicionalmente aos papéis que já desenvolvem, acumulando, portanto, a atividade administrativa com as de ensino, pesquisa e extensão (PEREIRA, et al., 2015).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As universidades são instituições que têm como matéria-prima o conhecimento e, por isto, são necessárias ao crescimento do país, necessitando de um eficiente sistema de gestão para atender tanto às demandas internas como às da sociedade (TOSTA, 2011). Para assumir os cargos de gestão, geralmente, são designados docentes que, na maioria das vezes, não possuem nenhuma formação de cunho administrativo.

Nas últimas décadas, com a expansão do ensino superior no Brasil, houve, conseqüentemente, o aumento do número de cargos administrativos nessas instituições, demandando maior número de docentes que antes apenas ocupavam-se de suas atividades típicas, para desempenhar essa tarefa adicional, a qual requer conhecimentos administrativos, englobando habilidades técnicas e humanas, além de demandar tempo adicional para sua realização.

Importante destacar que o trabalho de docentes que desempenham cargos de gestão intermediária nas universidades é um dos fatores essenciais ao funcionamento das

mesmas, tendo em vista serem eles que, diariamente, junto com o restante da equipe, tomam decisões e executam as atividades que permitem as ações dessas instituições.

Porém, cabe ressaltar que esses profissionais, com exceção dos que ocupam os cargos mais altos na gestão – como reitoria, pró-reitorias e direções de centro - desempenham em paralelo suas atividades típicas (ensino, pesquisa e extensão) e a atividade de gestão, caracterizando-se essa última como um trabalho adicional, para o qual, muitas das vezes, os profissionais não são devidamente preparados (GONÇALVES, 2010).

Cada instituição possui uma forma própria de legitimar sua gestão, resultando em muitas resoluções, portarias, manuais, estatuto, regimento, normativas dos quais o gestor necessita se apropriar para exercer com competência seu cargo.

O Estatuto da UFCG estabeleceu, em seu artigo 90, que todo docente que ocupasse cargo de direção, exceto o Reitor e o Vice-Reitor, deveria exercer atividades letivas (UFCG, 2005a). Contudo, em 2009, o parágrafo único do artigo 8 da Resolução nº 08 da Câmara de Gestão Administrativo-Financeira estabeleceu que “(...) Em consonância com o Art. 3º do Decreto nº 2668, de 13 de julho de 1998, os docentes investidos em cargos de direção serão dispensados das atividades de sala de aula” (UFCG, 2009, p.2). Ou seja, com a publicação dessa resolução foram liberados também os pró-reitores, diretores e vice-diretores de centro. Essa liberação das atividades letivas para o docente que assume cargo de direção demonstra o reconhecimento da sobrecarga de atividades. Essa condição, além de outras que abordam questões relacionadas ao trabalho do docente que atua como gestor, foi alvo de vários estudos de âmbito nacional e internacional.

No âmbito nacional, alguns dos estudos publicados correlatos a essa temática são: Kanan e Zanelli (2011) buscaram caracterizar o envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário; Barbosa e Mendonça (2014) fizeram apontamentos e reflexões sobre o professor-gestor em Universidades Federais; Pereira et al. (2015) analisaram a dinâmica das funções de confiança existentes na Universidade Federal de Viçosa, problematizando sobre a capacitação dos docentes para exercerem funções gerenciais. Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) pesquisaram a interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais, justificando pela necessidade de se estudar os professores de ensino superior para além das abordagens que tradicionalmente lhes são atribuídas, quais sejam: docente e pesquisador. Internacionalmente, também já foram desenvolvidos estudos como, por exemplo, o de Whitchurch (2007) que buscou desenvolver uma compreensão mais

abrangente e completa sobre os professores de ensino superior, com ênfase em seu cotidiano e nas práticas no papel gerencial.

Diante da contextualização acima, sentindo a necessidade de um olhar diferenciado sobre o trabalho dos docentes-gestores e com vistas a ampliar o conhecimento sobre o tema em questão, propôs-se a realização deste estudo que tem sua problemática e objetivos elencados na subseção seguinte.

1.2 PROBLEMÁTICA

Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) afirmam que o professor de ensino superior desempenha papel-chave como gestor público e que investigar sobre o papel de professor-gestor e suas respectivas competências gerenciais no contexto das universidades federais proporciona a compreensão do que significa. Também é relevante por ser ainda reduzido o número de estudos com essa temática, em especial na região Nordeste.

No presente estudo, considerando os objetivos elencados em seguida, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: quais os fatores intervenientes no trabalho dos docentes designados para cargos de gestão intermediária no Centro de Formação de Professores (CFP) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os fatores intervenientes no trabalho de docentes que ocupam cargos de gestão, mais especificamente as coordenações de curso e administrativas do CFP da UFCG. Para atender a este propósito definiram-se como objetivos específicos:

- Especificar as principais vantagens e desvantagens apontadas pelos gestores docentes relacionadas aos cargos de gestão;
- Discernir a opinião dos pesquisados em relação à interferência da atividade de coordenação em sua rotina de trabalho;
- Identificar o impacto da atividade administrativa na saúde do gestor docente;
- Distinguir as relações pessoais e institucionais estabelecidas durante a ocupação do cargo de gestão; e
- Propor, frente aos fatores intervenientes encontrados, estratégias para melhorar a dinâmica do trabalho desses sujeitos.

O interesse no conhecimento da resposta ao problema de pesquisa proposto - quais os fatores intervenientes no trabalho dos docentes designados para cargos de gestão intermediária no CFP/UFCG - justifica-se pela importância do trabalho desempenhado por esses sujeitos, já que são eles os responsáveis, em grande parte, pelo andamento dos serviços da universidade e, por este motivo, necessitam desempenhar suas atividades da maneira mais satisfatória possível, minimizando assim a chance de falhas e potencializando a eficiência no atendimento das demandas no serviço ao público. Existiu também uma motivação pessoal pelo fato de a pesquisadora estar inserida nesse ambiente, pois, exercendo há seis anos o cargo de secretária de coordenação de curso, pode visualizar, empiricamente, junto aos coordenadores com que trabalhou a existência de fatores intervenientes, tendo surgido o interesse em conhecê-los de forma científica.

A metodologia adotada foi, inicialmente, uma revisão narrativa por meio da busca de estudos sobre a temática do trabalho docente aliado a cargos de gestão e, posteriormente, foi aplicado um questionário estruturado (APÊNDICE A) junto aos docentes que atualmente ocupam ou que ocuparam, nos últimos três anos, cargos de coordenadores de curso ou administrativo no CFP/UFCG. O questionário, no qual constam questões objetivas, foi elaborado com base na literatura consultada.

O presente trabalho está assim estruturado: na introdução é apresentada a contextualização, a problemática, os objetivos, a justificativa e, brevemente, a metodologia do estudo. O segundo capítulo traz uma exposição sobre pontos relacionados às organizações e a função gerencial, importância do comprometimento organizacional, particularidades da gestão nas universidades e trabalho dos professores-gestores. No terceiro capítulo são expostos os procedimentos metodológicos. O quarto capítulo expõe o diagnóstico organizacional, contemplando alguns aspectos da UFCG e do CFP. O quinto capítulo traz a análise e discussão dos resultados encontrados na pesquisa: primeiro a caracterização da amostra e, em seguida, a identificação dos fatores intervenientes sobre o trabalho dos professores – identificação essa realizada por meio das respostas obtidas junto aos pesquisados e discutida com o auxílio da literatura consultada na fase da revisão narrativa. O sexto capítulo propõe um plano de ação, alinhado com o último objetivo específico definido para esta pesquisa, que apresenta algumas propostas de ações que visam contribuir para a melhoria na dinâmica do trabalho dos sujeitos pesquisados. Por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa com uma breve retomada dos resultados encontrados, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 GESTÃO NAS UNIVERSIDADES E O TRABALHO DO PROFESSOR-GESTOR

Este capítulo busca abordar os principais tópicos que se relacionam com a temática deste trabalho. A discussão apresentada nos tópicos 2.1 e 2.2 trazem breve explanação sobre as organizações e a função gerencial e a importância do comprometimento organizacional, respectivamente. Na sequência, são abordadas as particularidades da gestão nas universidades e o trabalho dos professores-gestores.

2.1 ORGANIZAÇÕES E A FUNÇÃO GERENCIAL

As universidades constituem-se organizações que, para prestar um adequado serviço à sociedade, necessitam de uma gestão eficiente. Possuem diversos setores que, por sua vez, caracterizam-se como pequenas organizações, cujos resultados dos trabalhos gerenciados e prestados constituem o seu arcabouço.

Segundo Etzioni (1980), as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, com o fim de alcançar objetivos específicos. Para Astley e Van de Ven (2005), as organizações não podem ser consideradas fenômenos puramente objetivos nem puramente subjetivos, pois são objetivas na medida em que exibem estruturas apenas parcialmente modificáveis por ações pessoais, mas são subjetivas na medida em que essas estruturas abrigam indivíduos que atuam com base em suas próprias percepções, podendo assim agir tanto de forma previsível como imprevisível. Ou seja, a estrutura lhe confere objetividade, enquanto o fator humano lhe confere subjetividade, sendo este último, portanto, um fator mais complexo e passível de análise.

Por ser desempenhada pelo componente humano e também por envolver várias dimensões de ação, a gestão nas organizações é repleta de complexidade. Paula (2007) destaca que no ambiente externo das organizações, tudo que acontece, quer a nível sociológico, tecnológico, político ou demográfico, poderá afetar sua atividade, estrutura, gestão e as decisões dos seus gestores.

Ao fazer referência ao “o quê” os profissionais da gestão devem aprender para atuar diante de situações complexas, Silva (2009) classifica cinco categorias de aprendizagem necessárias a esses sujeitos: conhecimento técnico, habilidades gerenciais, compreensão da organização, compreensão do impacto nos outros e compreensão de si. Isso implica que um bom gestor precisa reunir em si habilidades dessas várias esferas. E, considerando a

habilidade gerencial, é importante que ela esteja voltada para o eixo gestor e não gerente. Por isso, convém expor uma distinção entre gerente e gestor, tendo em vista a proximidade destes dois termos e sua alternância na literatura. Marques [s.d.] propõe a seguinte distinção – no âmbito empresarial, o gerente possui papel mais administrativo e estratégico, com foco no gerenciamento sistêmico de determinadas áreas da empresa, enquanto o gestor atua mais próximo à equipe, fomentando seu trabalho e criando um cenário positivo, onde os profissionais possam exercer bem suas funções e gerar os resultados desejados. Ainda de acordo com esse autor, eles possuem papéis complementares, pois cabe ao gerente junto à alta gestão definir os alvos, administrar as demandas estratégicas da organização e delegar as metas aos gestores. Estes, por sua vez, devem assegurar que todo o planejamento seja realmente colocado em prática por meio das ações estabelecidas e liderar os colaboradores nessa direção.

Para Reed (1999), os gerentes são profissionais cujo exercício profissional exige a utilização de saberes que os auxiliem a lidar com as exigências contraditórias e com as pressões organizacionais, tendo em vista que no dia a dia da organização eles vivenciam conflitos e contradições, devendo estar preparados para resolvê-los, não deixando que afetem o desempenho da organização.

A função gerencial tem um lado racional de previsão e antecipação de ações e outro lado irracional e intuitivo, decorrente da imprevisibilidade, ambiguidade, fragmentação e imediatismo que estão no cotidiano gerencial; por isso não há como definir exatamente as atribuições e comportamentos gerenciais (MOTTA, 1991). Desse modo, o autor aponta que as habilidades e qualidades necessárias a um gerente referem-se ao aspecto organizacional de domínio do contexto, ao interpessoal de comunicação e interação, e ao individual de autoconhecimento, iniciativa, coragem, integridade e persistência.

Além de possuir as já citadas habilidades, para desempenhar satisfatoriamente a atividade gerencial é preciso também que o sujeito esteja devidamente preparado para o desempenho dessa função. Segundo Gonçalves (2010), a aprendizagem gerencial corresponde às atividades de treinamento, desenvolvimento, capacitações, educação formal e toda forma de aprendizagem natural, deliberada ou não, que ocorre no ambiente de trabalho; por este motivo, para que as organizações alcancem bons resultados, é imprescindível que propiciem ambientes em que o processo de aprendizagem possa fluir.

Para Silva (2009), o grande desafio dos programas de aprendizagem gerencial é o de compatibilizar a educação e desenvolvimento do gerente, para que ele possa desenvolver

as competências necessárias para a solução das situações complexas vividas em sua prática profissional. Le Boterf (2003) afirma que a competência de um sujeito para algo é resultante da intersecção de três fatores: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. O desenvolvimento de competências possibilita ao profissional administrar uma situação complexa e esse saber administrar está relacionado à sua capacidade de mobilizar conhecimentos e saberes, agir com pertinência, combinar e integrar múltiplos saberes, saber transpor dificuldades, aprender a aprender e, finalmente, comprometer-se.

2.2 IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Como exposto no fim do tópico anterior, a capacidade de administrar também depende do comprometimento do sujeito. Bastos, Brandão e Pinho (1997) afirmam que entre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura que convivem com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, entre outros), pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

Para Pinto (2011), o comprometimento é a atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização, e a sua compreensão, bem como de seus reflexos dentro e fora das organizações, é um grande desafio para todos. De acordo com Muchinsky (2004), o envolvimento com o trabalho corresponde ao grau de identificação psicológica que o indivíduo tem com seu trabalho e a importância do trabalho para a autoimagem.

Pesquisa realizada por Bastos (1994) sobre o comprometimento dos empregados nos âmbitos público e privado apontou um menor nível de comprometimento dos profissionais de nível superior com a organização quando eles eram de instituições públicas.

O setor público possui suas especificidades, e entre elas está o estereótipo da ineficiência. Por muito tempo, as organizações públicas foram vistas como ineficientes em virtude de seu aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas organizações: a prestação de serviço ao público. Porém percebe-se que gradativamente essa imagem vem sofrendo alteração e isso é benéfico, pois, conforme alerta Pereira et al. (2015), no contexto de desenvolvimento da administração pública ao longo da história do Brasil os servidores públicos são peças importantes para o funcionamento da “máquina” pública, sendo eles os responsáveis por executar as políticas públicas traçadas.

Esses servidores possuem um papel relevante na estrutura do Estado, atuando como membros de transformação do mesmo, tendo como objetivo principal o atendimento dos anseios da sociedade, a partir da ótica do bem comum.

Para Kanan e Zanelli (2011) o comprometimento e a motivação são decorrentes da importância concedida a esses cargos, em alguns casos, pela vontade individual de pessoas que realmente querem contribuir com a instituição; porém em alguns casos decorrem da gratificação financeira.

Segundo a definição de comprometimento do tipo afetivo de Andrade (2015), trabalhadores comprometidos com os propósitos da instituição trazem melhores resultados porque aceitam os objetivos da organização, identificam-se com as metas organizacionais e assimilam seus valores, assumindo-os como próprios.

Tomando esta premissa como verdadeira, é essencial que os servidores públicos estejam comprometidos com os propósitos das instituições em que atuam, pois assim o setor público poderá erradicar o seu estereótipo histórico e ter mais êxito no alcance dos objetivos de suas instituições e desse segmento como um todo.

2.3 PARTICULARIDADES DA GESTÃO NAS UNIVERSIDADES

As universidades públicas também acabam por refletir o estereótipo anteriormente citado e, por este motivo, necessitam que seus gestores e demais servidores demonstrem comprometimento com o trabalho que têm a desempenhar.

Ao longo da história, o desenvolvimento da ciência e do conhecimento ocasionou a criação de instituições do conhecimento denominadas universidades. Desde seu surgimento, estas instituições passaram por transformações que a reinventaram por inúmeras vezes, até que chegassem à complexidade de hoje (GONÇALVES, 2010).

Essas transformações perpassaram por várias legislações que construíram o seu arcabouço organizacional. No Brasil, a Constituição Federal, em seu artigo 207, define que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 2011, p.136).

Meyer Jr. (2014) afirma que existem profundas diferenças no que se refere aos objetivos, estrutura, tomada de decisão, práticas administrativas, desempenho e exame de

resultados das organizações acadêmicas e não acadêmicas. Enquanto estas últimas têm como foco o resultado financeiro, o qual pode ser medido, as primeiras concentram-se na valorização do aprendizado, na produção do conhecimento e na contribuição da educação para o desenvolvimento social, algo intangível e, portanto, de difícil aferição.

Mesmo com a existência dessas diferenças, assim como as demais organizações, as universidades apresentam estruturas e processos organizacionais que implicam gerenciamento de custos, eficácia de processos, desenvolvimento de produtos/serviços de qualidade. Para que alcancem seus objetivos e atendam satisfatoriamente ao seu público, é crucial que em seu processo de administração as ações não sejam aleatórias, podendo para isso ser adotadas as funções administrativas propostas por Fayol: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1975), visando uma administração efetiva e eficiente.

De acordo com Reis (2009) é determinante para o sucesso das instituições universitárias que sejam integradas competências acadêmicas e administrativas; ou seja, que a competência na condução das atividades de ensino, pesquisa e extensão esteja aliada à competência na gestão de fatores administrativos, tais como finanças, custos, tecnologia, marketing e recursos humanos.

Ao se considerar que o trabalho da gestão da organização tem profunda influência no seu desempenho, as competências de seus gestores tornam-se fatores críticos para o sucesso. Porém, algumas características peculiares estão presentes na maioria das universidades federais brasileiras, e as práticas gerenciais de seus gestores influenciam e são influenciadas por elas (GONÇALVES, 2010).

De acordo Marra e Melo (2005), essas características são: forte resistência a mudanças; predomínio dos professores na gestão universitária; existência de subculturas de acordo com o departamento, o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária; valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica; respeito às decisões colegiadas; e forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão.

Outra particularidade a ser considerada na gestão acadêmica é o fato de alguns cargos administrativos nas Instituições de Ensino Superior (IES) serem considerados “cargos de confiança” e que, portanto, a qualquer tempo, o ocupante desse cargo pode voltar a ocupar somente a função de professor na instituição, não caracterizando ante a legislação trabalhista vigente, um rebaixamento de função do profissional (GONÇALVES, 2010). Além dos cargos de confiança, há também as funções de confiança *stricto sensu* (função comissionada ou

função gratificada), as quais consistem num conjunto de atribuições especiais exercidas por servidores, não constituindo uma nova unidade na máquina pública, mas sim acréscimos de responsabilidades de natureza gerencial ou de supervisão atribuídas ao servidor que já ocupa um cargo efetivo, possuindo como referência a correlação de atribuições (PEREIRA et al., 2015).

Desse modo pode-se perceber que além dos desafios da gestão no tocante ao domínio de habilidades técnicas e humanas, os gestores universitários ainda encontram desafios particulares a aspectos da cultura dessas instituições, o que torna essa atividade ainda mais complexa.

Um ponto agravante observado no estudo de Kanan e Zanelli (2011) é que há cargos de direção no qual a formação do ocupante do cargo não é compatível com o desenvolvimento das atividades, e isso leva a um subaproveitamento do profissional. Ou seja, na maioria das vezes os professores que ocupam os cargos de gestão não possuem nenhuma formação na área de administração. Meyer Jr. (2014) denomina esse fenômeno como “administração professoral” e afirma que ao lançar um rápido olhar sobre o perfil dos ocupantes dos principais cargos administrativos nas universidades, nota-se que a grande maioria desses são ocupados por professores universitários com diversificada formação acadêmica, profissional e de interesses. Considerando o âmbito do CFP/UFCG, os professores que lá atuam possuem formação nas diversas ciências: Humanas, Saúde, Sociais e Exatas, porém acabam por possuir um ponto em comum, que é o desempenho do cargo de gestão, mesmo não tendo a formação específica na área de administração.

Rodrigues e Villardi (2017) corroboram afirmando que, além de não possuírem formação em administração, os professores-gestores ainda têm que se preparar para enfrentar situações de gestão, situações cíclicas e sazonais do curso; aprender novas tecnologias; aprender normas institucionais e governamentais para entender o fluxograma das decisões; aprender sobre as políticas públicas educacionais, e atender ao sistema administrativo burocrático presente no serviço público.

Um quesito importante a ser destacado é o fato de os professores de ensino superior das universidades federais estarem sob avaliação constante: quando ingressam na carreira, por meio de concurso público; quando são submetidos a avaliações sistemáticas e periódicas para a ascensão profissional; durante as avaliações de submissão de trabalhos em eventos, de projetos para financiamento e de relatórios de atividades e de pesquisa (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Assim, além das pressões que o cargo de gestão traz

consigo, o professor-gestor precisa cumprir também suas atribuições docentes para poder fazer jus à sua ascensão profissional.

2.4 TRABALHO DO PROFESSOR-GESTOR

A política de educação superior dos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) trouxe a expansão, interiorização, diversificação e privatização do ensino superior no Brasil (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Nesse cenário, além do cumprimento das diretrizes do Ministério da Educação e Cultura (MEC), parte da responsabilidade pelo desempenho dessas instituições passou então a ser associada aos seus gestores – reitor, pró-reitores, diretores de centro, chefes de departamento, coordenadores de curso, diretores de unidades administrativas, etc. – que são os responsáveis por ações das áreas acadêmica e administrativa da instituição (MEYER JR., 2003).

A expansão do ensino superior no Brasil contou com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) que buscou ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Para alcançar esse objetivo algumas das ações propostas foram: aumento do número de vagas, ampliação ou abertura de cursos noturnos, aumento do número de alunos por professor, redução do custo por aluno, flexibilização de currículos e combate à evasão (BRASIL, [s. d.]). Em decorrência dessa expansão, houve um aumento no número de cargos de gestão nas universidades.

Some-se ao aumento do número de cargos administrativos nas universidades o fato de, desde as últimas décadas do século XX, os professores-gestores de universidades federais estarem inseridos em um contexto institucional direcionado pelo modelo de gestão pública gerencial adotado pelo Estado, o qual trouxe a lógica da gestão por resultados para o ensino superior público (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Houve também uma crescente adoção de ferramentas gerenciais para avaliar o resultado alcançado pelos professores, aumentando o controle gerencial sobre o trabalho acadêmico e tornando cada vez mais forte a relação entre avaliação, desempenho e promoção nas IES (MUSSELIN, 2013).

Carvalho e Bruckmann (2014) afirmam que profissionais com tarefas administrativas, além de serem os primeiros a lidar com as narrativas das reformas públicas, são também, em geral, os que lideram seu grupo profissional, com grande probabilidade de influenciar as normas dominantes, valores e práticas profissionais.

Tradicionalmente os papéis atribuídos aos professores universitários são os de docente e de pesquisador; porém, atualmente não se espera que esses sujeitos contribuam apenas para a ciência e para o desenvolvimento de suas disciplinas, mas também para o desempenho global da universidade em que atuam (ENDERS; MUSSELIN, 2008). Essa contribuição pode ser dada pelo professor no momento em que ele assume um cargo de gestão na universidade.

Na literatura, o termo professor-gestor é o mais utilizado para os professores que desempenham tal tarefa; entretanto, em alguns estudos também é adotado o termo professor-gerente, funcionando esses dois termos quase como sinônimos, pois, conforme afirmam Ésther e Melo (2008), o professor-gestor é um tipo particular de gerente que possui funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, professores de carreira, e similarmente a essa definição, Marra e Melo (2005) afirmam que o professor-gerente é aquele que acaba por acumular as atividades gerenciais com as acadêmicas, sendo eles em sua grande maioria os responsáveis pela administração da universidade, adotando práticas gerenciais, decisões e ações que viabilizam o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando-se a já citada distinção entre gerente e gestor proposta por Marques [s.d.] – na qual ele afirma que o gerente possui papel mais administrativo e estratégico enquanto o gestor atua mais próximo à equipe – pode-se dizer que, na administração universitária, os gerentes seriam aqueles que ocupam cargos de nível mais alto na instituição como, por exemplo, as pró-reitorias, enquanto os gestores seriam aqueles que ocupam os cargos de nível intermediário, como os coordenadores de curso e administrativos, por exemplo.

Quando assumem um cargo administrativo de nível intermediário, os professores universitários não podem, na maior parte das vezes, abandonar as atribuições que possuíam. Logo, eles têm que encontrar meios de se adaptar à nova realidade e desenvolver estratégias para conciliar as exigências de todas as atividades que têm a desenvolver: ministrar aulas, participar de pesquisa e extensão, orientar alunos e, agora, atuar junto à administração. Rodrigues e Villardi (2017) destacam que professores-gestores que ingressam na função de coordenar, sem receber ou possuir capacitação específica, se deparam com duas questões problemáticas: acúmulo de atividades aliadas à função de coordenador e o cumprimento em paralelo do trabalho docente de ensino, pesquisa e extensão.

Para cumprir tantas funções, eles aumentam o número de horas de trabalho, levam trabalho para casa, diminuem as atividades de pesquisa e de docência e, algumas vezes,

recorrem ao auxílio dos estudantes de pós-graduação, seus orientandos, para conciliar todas as atividades. Na carreira universitária, quando um professor assume um cargo na gestão, ele deixa de ser responsável apenas por seus alunos e pesquisas, pois ser gestor universitário envolve também a coordenação de seus pares, o tratamento de conflitos, a supervisão de atividades diversas em detrimento da realização direta de seus trabalhos técnicos (SILVA; CUNHA, 2012). No estudo realizado por Marra e Melo (2005) as principais estratégias de conciliação das atividades da docência com a função administrativa foram o aumento do número de horas trabalhadas, diminuição das horas de pesquisa e redução do número de aulas.

A título de exemplo sobre as inúmeras atividades desempenhadas pelos docentes-gestores, os resultados da investigação realizada por Barbosa et al. (2017) – cujo objetivo foi analisar como professores de ensino superior que atuam ou atuaram na gestão de uma universidade federal percebem o papel de professor-gestor – mostraram a gama de papéis que eles percebiam desempenhar, tais como mediador de conflitos, interlocutor de interesses, representante da instituição no ambiente externo e representante de grupos intraorganizacionais, líder, político, estrategista, executor de planos, gerente de projetos, alocador de recursos, tomador de decisões, solucionador de problemas, formador de pessoas, educador, formador e gerente de equipe, empreendedor e servidor público.

Apesar de todos esses papéis a desempenhar, na maioria das vezes, o professor-gestor não recebe preparo prévio ou formação para exercê-los, e este fato é confirmado pelo estudo de Gonçalves (2010) que aponta como contraditório e não condizente com um dos objetivos das universidades que é a formação profissional dos indivíduos, o fato de as universidades prepararem seus alunos para a atuação no mercado de trabalho, mas não prepararem seus empregados para a atuação em sua própria gestão organizacional.

Relacionado a isto, Meyer Jr. (2003) dá destaque ao que nomeia um “paradoxo mundial”: as IES são organizações que têm como fim produzir e transmitir conhecimentos, mas não o utilizam em proveito próprio. Formam administradores para dirigir outras organizações, ensinando-lhes teorias, abordagens e técnicas, porém não as utilizam em sua própria administração.

No estudo conduzido por Campos et al. (2008) constatou-se o quase inexistente preparo dos professores que assumiam os cargos de gestão na IES pesquisada, não existindo um programa de desenvolvimento gerencial para a formação dos professores-gestores. Também nessa instituição, os professores declararam que o aprendizado técnico necessário

para atuação na gestão da IES foi possível por meio das experiências vividas na prática administrativa.

Barbosa e Mendonça (2014) ressaltam que a formação por meio de experiências adquiridas do envolvimento e aprendizado com práticas e ações diárias, da troca de informações com especialistas, é válida e necessária, mas constitui-se um processo de tentativa e erro, e, como tal, não condiz com a ideia de profissionalização nos cargos de gestão na área do ensino superior. Sendo assim, uma lacuna de políticas institucionais para formação de competências gerenciais nos professores compromete o alcance dos objetivos organizacionais e o atendimento das demandas da sociedade referentes ao ensino nas universidades federais brasileiras. Porém, aliada às políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais do professor-gestor, deve haver também a formação individual desses sujeitos.

É inegável que o professor que assume um cargo de gestão deve apresentar algumas habilidades. Franco (2002) descreve quatro requisitos essenciais aos coordenadores de curso e diretores: titulação acadêmica (mestrado ou doutorado), para que possa ser legitimado entre seus pares e atender às exigências do MEC; regime de trabalho em tempo integral, para que possa realizar todas as atribuições que o cargo define; permanência em sala de aula, para não perder o vínculo com os alunos do curso e dar exemplo aos seus pares; e, para completar o perfil do coordenador ideal, que tenha competência gerencial para administrar.

É válido ressaltar, também, a questão da inadequação entre a formação técnica do professor e a demanda da função gerencial de administrar pessoas. Mesmo os docentes que possuem formação em nível de doutorado não foram, em sua grande maioria, preparados para a função administrativa, pois os cursos de doutorado são voltados para os conhecimentos específicos da área. Some-se a isso o fato de a função de coordenação não ser apenas administrativa, mas possuir também dimensões pedagógicas, científicas, econômicas e gerenciais, uma vez que o coordenador é responsável pelo trabalho e por pessoas (LOPES et al., 2005).

Barbosa e Mendonça (2014) afirmam que mesmo que o doutorado incluisse formação em gestão universitária em sua matriz curricular, seriam necessárias adaptações ao perfil de cada IES, demandando habilidades adicionais dos dirigentes. Esses autores alertam ainda sobre a necessidade de começar a reconhecer que a gestão também é um trabalho intelectual que requer estudo e conhecimentos, tem atribuições, trabalho colaborativo para

preparar documentos, alcançar índices de desempenho, representar a instituição em diversas ocasiões, e participar de inúmeros comitês e comissões, entre outros. Enfim, é um trabalho para o qual deve haver qualificação, preparo e formação.

Pereira et al. (2015) fazem uma crítica à falta de capacitação dos docentes que assumem cargos de gestão, já que na maioria das vezes eles são formados em áreas que não proporcionam aos mesmos uma habilitação em gestão. O que muitas vezes acaba por ocorrer é a universidade perder a atuação de um bom professor para adquirir um gestor que não possui preparo para assumir o cargo, e isso acaba por acarretar a subutilização do profissional.

O preparo para o cargo pode interferir no desempenho da função gerencial, positivamente, ao proporcionar-lhes melhor desempenho na resolução dos problemas administrativos. Porém, esse preparo geralmente não contempla a esfera das relações interpessoais, que possui grande importância na realização do trabalho de gestão, uma vez que envolve o relacionamento do docente-gestor com a equipe em que trabalha, tanto com os técnico-administrativos quanto com seus pares. Marra e Mello (2005) afirmam que a principal fonte de conflitos e pressões do gestor universitário está na gestão de pessoas. Administrar grupos, principalmente seus pares docentes, com interesses divergentes, e fazer com que eles trabalhem em equipe é, além de fonte de conflito, um desafio.

Este desafio, atrelado ao aumento da carga de trabalho decorrente da função gerencial agregada às suas atribuições docentes, acarreta prejuízos na sua saúde física e mental. Rodrigues e Villardi (2017) corroboram com essa ideia ao afirmarem que devido à sobrecarga e dificuldades de trabalho, os docentes gestores sentem medo e ansiedade, prejudicando sua saúde física e psicológica.

Silva e Sousa (2014) realizaram estudo com o objetivo de identificar a repercussão do trabalho na saúde do professor universitário, tendo sido apontados pelos docentes como negativos para a saúde, entre outros, os fatores: problemas da infraestrutura da instituição, sobrecarga de trabalho e atividades burocrático/administrativas.

3 METODOLOGIA

Buscando contribuir com as produções existentes e desta forma qualificar o papel do gestor-professor nas IES, foi proposta esta investigação que visa identificar os fatores intervenientes no trabalho de docentes que ocupam cargos de gestão. Para tanto buscou-se a construção de uma metodologia que atingisse este propósito.

Sabe-se que a escolha do método a ser utilizado é de suma importância para a realização de qualquer pesquisa ou estudo científico. Sendo assim, definir o método de pesquisa significa escolher procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação dos fenômenos a serem estudados (RICHARDSON, 2008). Este capítulo apresenta a metodologia que foi proposta para o estudo, a fim de que fossem alcançados os objetivos propostos. Os pontos a seguir trazem detalhes sobre o tipo e o cenário da pesquisa, população e amostra, coleta e análise dos dados, além do posicionamento ético.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo partiu do método de investigação indutivo que segundo Lakatos e Marconi (2003) é um processo mental por meio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente apurados, infere-se uma verdade geral, não contida nas partes examinadas. Sendo assim, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é bem mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. Neste estudo os dados particulares em questão foram as respostas dadas pelos ocupantes e ex-ocupantes de cargos de gestão intermediária do CFP/UFCG e acredita-se que, o que lá foi observado, pode ser considerado para casos gerais.

Para o alcance dos objetivos propostos fez-se a opção por uma pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com abordagem quantitativa, evidenciando os fatores intervenientes no trabalho dos docentes que ocupam ou já ocuparam cargos de coordenação (administrativa e de curso). Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva que, segundo Oliveira (2008), é aquela que visa descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e classificá-los. O fenômeno observado aqui foi o trabalho dos docentes que ocupam ou ocuparam cargos de gestão intermediária no CFP/UFCG.

Quanto aos procedimentos, para se apropriar dos conhecimentos produzidos sobre a temática e embasar o referencial teórico, realizou-se uma busca literária, caracterizando uma pesquisa bibliográfica que segundo Prodanov e Freitas (2013) é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, entre outros, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Todavia, como não se tomou conhecimento de todo o material já escrito sobre o tema, nem se seguiu um método sistemático, a pesquisa resultou em revisão narrativa que, de acordo com Cordeiro et al (2007), não exige protocolo rígido para sua confecção; a seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção.

Na revisão narrativa em questão foi realizada a busca por estudos que abordassem o trabalho de docentes que ocupam cargos de gestão, tendo sido encontrados principalmente artigos científicos e dissertações. Também foram encontrados artigos internacionais sobre essa temática (ENDERS E MUSSELIN, 2008; MUSSELIN, 2013; WHITCHURCH, 2007). Nesse momento da pesquisa também foram estudados os documentos internos da universidade, tais como regimento, estatuto, plano de desenvolvimento interno e algumas resoluções, a fim de se obter um maior conhecimento sobre a instituição pesquisada.

Esta pesquisa é ainda do tipo levantamento ou *survey* a qual, de acordo com Souza (2015), é feita por meio da interrogação direta de pessoas para coletar informações sobre a questão de pesquisa com avaliação quantitativa, conclusões e inferências. Os integrantes da amostra foram interrogados por intermédio de questionário e com base nas informações coletadas foi feita uma avaliação quantitativa para discussão junto ao que já havia sido observado nos estudos encontrados na fase de revisão narrativa.

O estudo com abordagem quantitativa, segundo Triviños (1994), envolve toda investigação baseada na estatística que pretende obter resultados objetivos, proporcionando maior experiência em relação a determinados problemas, obtendo assim, quando em contato com determinada população, os resultados desejados. Neste trabalho a abordagem quantitativa possibilitou o conhecimento dos fatores intervenientes no trabalho dos docentes gestores, de forma objetiva mediante os percentuais encontrados com base nas respostas dos sujeitos.

3.2 CENÁRIO E LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no CFP/UFCG, localizado no município de Cajazeiras, “Alto Sertão da Paraíba”. A opção por este ambiente de pesquisa foi motivada pelo considerável número de cursos ofertados por este Centro e também devido ao conhecimento prévio da referida instituição, facilitando o avanço da pesquisa sobre o tema proposto.

O município de Cajazeiras – PB possui área territorial de 565.899 km² e, segundo dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2016, possuía estimativa populacional de 61.816 habitantes (IBGE, 2016). A cidade tem tradição no setor da educação, sendo conhecida como “A cidade que ensinou a Paraíba a ler”. É considerada um dos polos de Ensino Superior do Estado, dispendo de cursos superiores presenciais em uma universidade federal, um instituto federal e três faculdades particulares. O CFP/UFCG, criado há quase quarenta anos, atualmente oferece vagas em nove cursos de Licenciatura e dois cursos de Bacharelado.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população foi constituída pelos docentes do quadro efetivo do CFP/UFCG que ocupam atualmente ou já ocuparam o cargo de coordenação de curso ou coordenação administrativa, não sendo possível quantificá-los precisamente, pois não há registro de todos os coordenadores desde a fundação do CFP. Já a amostra foi composta pelos docentes que desempenham esses cargos atualmente e também pelos que desempenharam nos últimos três anos – estes últimos foram incluídos com o intuito de prover maior representatividade às informações levantadas. Para a seleção da amostra o método aplicado foi a amostragem por julgamento ou intencional que, de acordo com Zikmund (2006), é uma técnica de amostragem não probabilística na qual a amostra é selecionada pelo pesquisador com base em seu julgamento pessoal sobre as características apropriadas dos membros da amostra-

Os critérios de exclusão para esta pesquisa foram: não ser ocupante atual ou nos últimos três anos de cargo de coordenação administrativa ou de curso no CFP/UFCG e também não estar em efetivo exercício. Para a participação foram necessárias ainda a aceitação voluntária e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B).

Para a seleção dos professores que iriam compor a amostra foi realizada, junto à Direção do CFP, uma consulta às listas do Conselho Administrativo, do qual fazem parte os coordenadores administrativos, e do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, do qual fazem parte os coordenadores de curso, do período de junho de 2014 a junho de 2017.

Com base nessa consulta foram identificados sete professores que ocupam coordenações administrativas atualmente e oito ex-coordenadores, totalizando quinze coordenadores administrativos, dos quais um não foi contabilizado para compor a amostra por ter sido exonerado, a pedido, no início deste ano.

Em relação aos coordenadores de curso, foram identificados quinze atuais coordenadores e dezoito ex-coordenadores, totalizando trinta e três coordenadores de curso, dos quais um faleceu, quatro aposentaram-se e dois afastaram-se para capacitação, sendo por esse motivo não contabilizados para a amostra. Foi identificado também que um dos atuais coordenadores de curso é também ex-coordenador administrativo. Desse modo a amostra foi composta por trinta e nove sujeitos.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado (APÊNDICE A), aplicado entre os meses de julho e agosto de 2017, construído a partir do embasamento teórico feito por meio da revisão narrativa, a qual ocorreu entre os meses de fevereiro e julho do mesmo ano. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e/ou situações vivenciadas, mediante uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo pesquisado, sem a presença do pesquisador.

O referido instrumento foi aplicado aos docentes selecionados para a pesquisa. Ele consta de quatro blocos: Dados da entrevista, Caracterização da amostra, Questões norteadoras, Questões específicas para ex-coordenadores, contemplando 24 questões a serem respondidas. A partir de sua aplicação e das respostas buscou-se conhecer a situação vivenciada pelos coordenadores e ex-coordenadores de curso e administrativos no tocante ao desempenho do cargo de gestão.

A participação dos coordenadores no estudo foi iniciada após aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFCG, *campus* Cajazeiras. O

recrutamento foi de forma individual, em seus locais de trabalho, considerando os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos nesta pesquisa.

Assim, ao processo de levantamento de dados, inicialmente foi encaminhado um *e-mail* de apresentação da pesquisadora e da pesquisa, no qual os docentes foram convidados a colaborar. Em seguida eles foram procurados nas coordenações de curso e administrativas. Quando encontrados, foi confirmada sua participação na pesquisa e receberam o questionário para responderem e o TCLE para assinarem. Na ocasião foi solicitado que quando respondessem o questionário enviassem *e-mail* avisando para que a pesquisadora pudesse recolhê-lo. Para os docentes que não foram encontrados nas coordenações, geralmente os ex-coordenadores, o questionário e o TCLE foram colocados no escaninho do professor, localizado na unidade acadêmica de lotação e, em seguida, um novo *e-mail* foi encaminhado avisando-os. Alguns docentes também foram avisados pessoalmente em suas salas no ambiente de professores.

No *e-mail* enviado foi estabelecido o prazo de dez dias para devolução dos questionários, porém esse tempo variou de um a vinte e dois dias, sendo que, durante o período de espera da devolução, foram enviadas mensagens aos docentes lembrando-os e indagando se já o haviam respondido. Ao final desse período foram devolvidos trinta e seis questionários devidamente preenchidos; ou seja, dos trinta e nove questionários distribuídos, três tiveram que ser desconsiderados em virtude de os docentes não terem manifestado interesse em participar da pesquisa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram agrupados de forma sistematizada e posteriormente tabulados. Em seguida analisados através da estatística descritiva pela frequência numérica e percentual, com o auxílio do programa Microsoft Excel 2010, e os resultados apresentados em forma de quadros, gráficos e/ou tabelas, sendo posteriormente interpretados à luz de literaturas pertinentes ao tema. Segundo Milone (2004), por intermédio da estatística descritiva é possível sintetizar uma série de valores de mesma natureza, obtendo dessa forma uma visão global da variação dos mesmos.

Em virtude da amplitude de variação dos valores encontrados e para melhor visualização dos dados, algumas variáveis foram agrupadas em intervalos de amplitude cinco,

a saber: idade, tempo total de docência e tempo de docência no CFP. Na análise utilizou-se proporção, média e desvio padrão.

3.6 POSICIONAMENTO ÉTICO

A pesquisa foi realizada considerando as disposições éticas trazidas na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, respeitando os princípios da autonomia, não maleficência, justiça e equidade (BRASIL, 2012a). Para sua execução foi enviada solicitação de autorização ao Diretor do CFP/UFCG, para que o mesmo fornecesse a carta de anuência (ANEXO A), autorizando a realização da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada mediante leitura e compreensão do TCLE (APÊNDICE B), que foi elaborado em linguagem clara, trazendo uma breve descrição da pesquisa e os demais esclarecimentos necessários, referentes à: participação voluntária, confidencialidade dos dados, anonimato, desistência a qualquer momento da pesquisa e permissão para publicação. Esse documento foi produzido e assinado em duas vias de mesmo teor, pertencente uma ao pesquisado e outra ao pesquisador, contendo contato telefônico e endereço deste e do CEP, onde foram garantidos o sigilo e o anonimato das informações coletadas.

O estudo apresentou riscos mínimos, já que não envolveu a realização de procedimentos invasivos, mas com possibilidade de ocorrer insatisfação do entrevistado em decorrência de abordar opiniões específicas sobre um determinado tema. Neste caso o participante esteve à vontade para decidir sobre a sua participação ou não no estudo.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 UFCG – HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO

A Universidade Federal de Campina Grande foi criada em 2002 por meio da Lei nº 10.419, de 09 de abril de 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Nessa época era composta pelos *campi* das cidades de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras. Atualmente possui sete *campi*, pois após o desmembramento foram criados os das cidades de Pombal, Sumé e Cuité (UFCG, 2014).

A Reitoria e demais setores da administração central, tais com Pró-reitoria de Ensino, Secretaria de Recursos Humanos, Pró-reitoria de Gestão Administrativo-Financeira, entre outros, estão localizados no município de Campina Grande, onde ocorrem também as reuniões das Câmaras deliberativas da instituição, o que demanda, com certa frequência, o deslocamento dos gestores dos *campi* do interior para a resolução de demandas junto à administração central e participação nas reuniões que decidem os rumos da instituição.

Segundo dados encontrados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFCG, 2014) nesses sete *campi* existem 11 centros de ensino, 77 cursos de graduação, 25 programas de pós-graduação, com 21 mestrados acadêmicos, 02 mestrados profissionalizantes, 02 mestrados em REDE e 11 doutorados. São 17.640 alunos ativos na graduação e 1.884 na pós-graduação, com a oferta anual de 4.715 vagas de ingresso em seus cursos de graduação. O PDI data do ano de 2014, então em consulta recente ao *site* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foram identificados os dados atualizados sobre a pós-graduação na UFCG, sendo 38 cursos de pós-graduação, com 25 mestrados acadêmicos, 02 mestrados profissionais e 11 doutorados. Também há a oferta de 05 mestrados profissionais em REDE (PROFMAT – Mestrado Profissional em Matemática, PROFLETRAS – Mestrado Profissional em Letras, PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública, PROFISOCIO – Mestrado Profissional em Sociologia e PROFIFILO – Mestrado Profissional em Filosofia),

Por estar localizada em um estado que faz fronteira com outros três (Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco), e também pelo fato de atualmente ter como forma de seleção o Sistema de Seleção Unificado (SISU), a UFCG acaba por receber alunos de diversos estados e regiões do país.

A organização e funcionamento da UFCG se regem pelas normas do Sistema Federal de Ensino, pelos seus Estatuto e Regimento e por normas complementares. A estrutura Acadêmica e Administrativa da UFCG compõe-se de Conselho Social Consultivo, Órgãos da Administração Superior, Centro e Unidade Acadêmica (UFCG, 2014).

O órgão base da UFCG é a Unidade Acadêmica, a qual possui funções deliberativas no seu âmbito, com organização, estrutura e meios para desempenhar, no seu nível, todas as atividades e exercer todas as funções essenciais ao desenvolvimento do pessoal docente e técnico-administrativo nela lotado e dos discentes matriculados nos cursos e programas de sua responsabilidade. Cada Unidade Acadêmica possui uma Administração Executiva Colegiada, composta pelos Coordenadores Administrativo, de Curso, de Pesquisa e Extensão e de Pós-Graduação (caso exista curso de Pós-Graduação na Unidade) que é eleita, em eleições diretas e secretas, para um mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição para um único mandato consecutivo (UFCG, 2005a).

O Regimento da UFCG elenca as várias atribuições dos coordenadores que compõe a Administração Executiva Colegiada. Aos Coordenadores Administrativos compete: convocar, ouvir os demais Coordenadores, e presidir as Assembleias da Unidade Acadêmica; verificar a assiduidade e a pontualidade dos docentes e do pessoal técnico-administrativo lotado na Unidade Acadêmica, comunicando-as, em tempo hábil, ao Centro; promover a seleção de candidatos à monitoria e estabelecer os respectivos planos de trabalho; exercer o poder disciplinar nos limites de sua competência e na forma deste Regimento Geral; encaminhar à Direção do Centro, em tempo hábil, a discriminação da receita e da despesa previstas para a Unidade como subsídio à elaboração da proposta orçamentária; desempenhar outras tarefas inerentes à sua função e não especificadas no Regimento Geral; coordenar a elaboração do plano e do relatório anuais de atividades da Unidade Acadêmica, a partir dos relatórios dos demais Coordenadores (UFCG, 2005b).

Já os Coordenadores de Curso de Graduação têm como atribuições: adotar as medidas necessárias à constituição do Colegiado do Curso; convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso; submeter à Assembleia da Unidade Acadêmica, na época própria, a programação das atividades de ensino a serem desenvolvidas em cada período letivo; elaborar, em entendimento com a Coordenação Administrativa da Unidade, a oferta de disciplinas para cada período letivo; coordenar a matrícula no âmbito do Curso, em articulação com o setor competente da Pró-Reitoria de Ensino; exercer a orientação acadêmica, solicitando às Unidades, quando julgar necessário, a designação de professores

orientadores para os alunos do Curso; coordenar o processo de acompanhamento e avaliação do Curso, respeitadas as diretrizes emanadas do órgão de avaliação institucional permanente da UFCG; apreciar os processos de adaptação e aproveitamento de estudos, ouvindo a Unidade Acadêmica responsável pela disciplina; julgar os pedidos de trancamento de matrícula; adotar, em caso de urgência, medidas que se imponham em matéria da competência do Colegiado de Curso, submetendo-as à homologação, na primeira reunião subsequente; manter atualizados os dados cadastrais dos alunos vinculados ao Curso, encaminhando-os, quando necessário, à Pró-Reitoria de Ensino; subsidiar a elaboração do plano e do relatório anuais da Unidade (UFCG, 2005b).

Após visualizar as atribuições dos coordenadores pode-se perceber que os coordenadores de curso desenvolvem atividades mais relacionadas ao corpo discente, enquanto que os administrativos ficam mais direcionados para administração dos recursos humanos e financeiros da unidade acadêmica.

Como já citado anteriormente, também compõe a Coordenação Executiva Colegiada os Coordenadores de Pesquisa e Extensão e de Pós-Graduação (quando há oferta de Pós-graduação pela Unidade). Aos Coordenadores de Pesquisa e Extensão compete: coordenar a elaboração do plano de atividades de pesquisa e extensão da Unidade Acadêmica; proceder ao enquadramento das referidas atividades, de acordo com critérios estabelecidos pela instituição e em legislação específica; acompanhar as atividades de pesquisa e extensão da Unidade Acadêmica; manter atualizados os dados cadastrais do pessoal envolvido, bem como as informações referentes às atividades de pesquisa e de extensão, encaminhando-os à Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão; coordenar o processo de seleção de candidatos a bolsas de programas institucionais de pesquisa e de extensão, nos termos da legislação em vigor; subsidiar a elaboração do plano e do relatório anuais da Unidade Acadêmica.

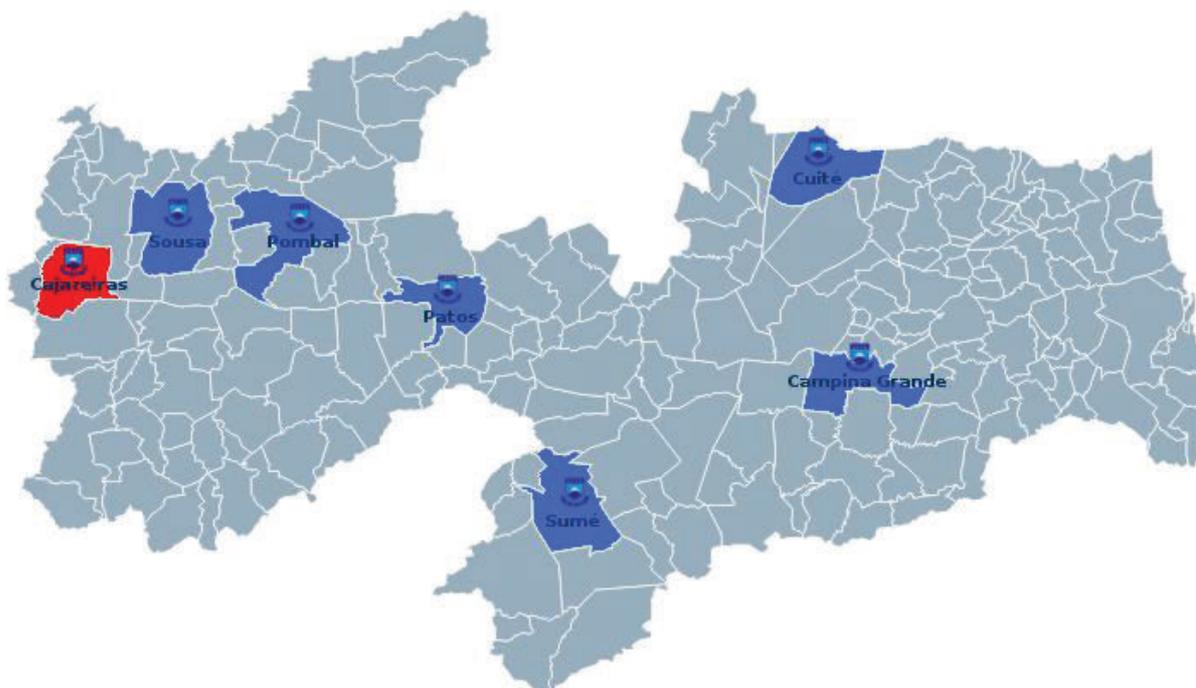
E, por fim, as atribuições do Coordenador de Pós-Graduação são: convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Programa; submeter à aprovação das Assembleias das Unidades Acadêmicas envolvidas nos cursos e programas sob sua coordenação a programação de atividades e relação de disciplinas, aprovadas pelo Colegiado para cada período letivo, encaminhando-as à Pró-Reitoria de Pós-Graduação; submeter ao Colegiado de cada Curso os programas de adaptação e processos de aproveitamento de estudos; adotar, em casos de urgência, medidas que se imponham em matéria da competência do Colegiado do Programa, submetendo-as à homologação na primeira reunião subsequente; subsidiar a elaboração do plano e do relatório anuais da Unidade; coordenar, no âmbito da UFCG, o processo de

acompanhamento e avaliação do Programa, respeitadas as diretrizes emanadas do órgão de avaliação institucional permanente da Universidade (UFCG, 2005b).

4.2 CARACTERÍSTICAS DO CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES – *CAMPUS CAJAZEIRAS*

O presente estudo foi desenvolvido no CFP - *Campus* Cajazeiras. Esse centro foi criado em 1979, quando da expansão da UFPB, por meio da criação de novos campi, que dotou o alto sertão paraibano de cursos de formação superior com a finalidade de formar profissionais para atuar na rede de ensino pública e particular. Ficou sediado no chamado *Campus V* de sua criação até o desmembramento, em 2002, quando então o *Campus V* passou a chamar-se *Campus* Cajazeiras (UFCG, 2008). Entre todos os *campi* do interior, o *Campus* Cajazeiras é o que possui maior distância da Reitoria, sendo de 348 quilômetros a distância entre as cidades de Cajazeiras e Campina Grande.

Figura 1 - *Campi* da UFCG



Fonte: <http://www.prefeitura.ufcg.edu.br/coordenacao-de-fiscalizacao/panorama-das-obras> (2017).

Atualmente, no CFP, existem oito Unidades Acadêmicas: UAE (Unidade Acadêmica de Educação), UAL (Unidade Acadêmica de Letras), UACEN (Unidade Acadêmica de Ciências Exatas e da Natureza), UACS (Unidade Acadêmica de Ciências

Sociais), UNAGEO (Unidade Acadêmica de Geografia), UAENF (Unidade Acadêmica de Enfermagem) e UACV (Unidade Acadêmica de Ciências da Vida) e a ETSC (Escola Técnica de Saúde de Cajazeiras) que também é considerada uma Unidade Acadêmica e possui oferta de ensino médio e cursos técnicos. Nas sete primeiras Unidades Acadêmicas estão distribuídos onze cursos superiores, sendo alguns deles ofertados em dois turnos e possuindo, portanto, dois coordenadores.

Quadro 1 - Cursos superiores ofertados na UFCG Campus Cajazeiras

Curso	Unidade Acadêmica	Turno
Licenciatura em Pedagogia	UAE	Diurno e noturno
Licenciatura em Letras - Língua Inglesa	UAL	Diurno
Licenciatura em Letras - Língua Portuguesa	UAL	Diurno e noturno
Licenciatura em Geografia	UNAGEO	Diurno e noturno
Licenciatura em História	UACS	Diurno e noturno
Licenciatura em Ciências Biológicas	UACEN	Diurno
Licenciatura em Química	UACEN	Noturno
Licenciatura em Física	UACEN	Noturno
Licenciatura em Matemática	UACEN	Diurno
Bacharelado em Enfermagem	UAENF	Integral
Bacharelado em Medicina	UACV	Integral

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Como já exposto no capítulo anterior, os coordenadores administrativos das sete Unidades Acadêmicas do CFP e dos cursos a elas pertencentes foram os sujeitos desta pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção do trabalho é destinada a apresentação e discussão dos resultados encontrados com a coleta de dados junto aos docentes de uma instituição federal de ensino superior. A primeira subseção apresenta a caracterização dos participantes do estudo e a segunda expõe os resultados encontrados nas questões norteadoras visando à identificação dos fatores intervenientes sobre o trabalho dos professores, identificação essa realizada com auxílio da literatura consultada na fase da revisão narrativa. Para melhor visualização dos dados, os mesmos foram agrupados e apresentados sob a forma de gráficos, quadros e tabelas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os resultados apresentados neste tópico relacionam-se com a caracterização do perfil dos trinta e seis professores participantes do estudo. A Tabela 1 traz as seguintes variáveis: idade, sexo, nível de formação, tempo de atividade docente e tempo de docência no CFP/UFMG.

Quanto à faixa etária dos professores, a mais prevalente foi entre trinta e nove a quarenta e três anos (44,44 %) e a menos frequente foi de quarenta e quatro a quarenta e oito anos. A média das idades foi de 43,7 anos e o desvio padrão 8,05. Ao observar as idades encontradas, percebeu-se que variaram de 29 a 62 anos, o que demonstra a existência tanto de gestores jovens, como também de alguns mais próximos da aposentadoria. Acredita-se que os mais jovens possam ser mais inexperientes, porém espera-se que possuam mais disposição em contribuir e mais facilidade de aprendizado.

No tocante ao sexo dos entrevistados, o mais prevalente foi o masculino (63,88%). Segundo Lima e Lima-Filho (2009), que também encontraram em seu estudo um maior percentual de professores desse sexo, no nível superior de ensino o sexo masculino lidera, ao contrário de outros níveis, levando-se a crer que quanto mais prestígio social mais presente ele está.

Foi verificado que os professores apresentam elevado nível de qualificação, na medida em que 63,88% são doutores, 19,44% mestres e 16,66% pós-doutores. Nenhum deles relatou ter apenas Especialização ou Graduação. Considerando aspectos didáticos e avaliativos, as titulações dos docentes são importantes, porém, retomando a ideia de Pereira et al. (2015), o fato de possuírem titulações não garante que esses docentes estejam preparados

para serem gestores universitários, tendo em vista que esses sujeitos são egressos de cursos de mestrado e doutorado, nos quais é priorizada a formação para a pesquisa, o que resulta em alunos com perfil de pesquisador e de especialista em seus temas específicos de estudo (SILVA; COSTA, 2014).

Tabela 1 - Perfil sócio demográfico da amostra

VARIÁVEIS	<i>f</i>	%	Média	Desvio Padrão
FAIXA ETÁRIA				
29 — 33 anos	03	8,33	43,75	8,05
34 — 38 anos	05	13,88		
39 — 43 anos	16	44,44		
44 — 48 anos	01	2,77		
49 — 53 anos	05	13,88		
54 — 58 anos	04	11,11		
59 — 62 anos	02	5,55		
SEXO				
Masculino	23	63,88		
Feminino	13	36,11		
NÍVEL DE FORMAÇÃO				
Mestrado	07	19,44		
Doutorado	23	63,88		
Pós-doutorado	06	16,66		
TEMPO TOTAL DE DOCÊNCIA				
05 — 09 anos	10	27,77	16,78	8,41
10 — 14 anos	06	16,66		
15 — 19 anos	07	19,44		
20 — 24 anos	06	16,66		
25 — 29 anos	02	5,55		
30 — 33 anos	05	13,88		
TEMPO DE DOCÊNCIA NO CFP/UFCG				
01 — 05 anos	09	25	10,11	6,88
06 — 10 anos	15	41,66		
11 — 15 anos	06	16,66		
16 — 20 anos	02	5,55		
21 — 25 anos	02	5,55		
26 — 31 anos	02	5,55		
TOTAL	36	100		

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Em relação ao tempo total de docência verificou-se que a maioria leciona de cinco a nove anos (27,77%), com média de 16,7 anos e o desvio padrão 8,4. Em relação ao tempo total de docência no CFP/UFCG a média foi 10,1 anos e o desvio padrão 6,8, sendo maior o percentual dos que são professores da Instituição de seis a dez anos (41,66%), o que revela maiores índices de docentes não tão antigos na profissão e também na instituição.

Esses dados possivelmente estão refletindo as novas contratações de docentes ocorridas após a adesão da UFCG ao REUNI, o programa de reestruturação e expansão das universidades que foi instituído pelo Decreto N° 6.096, no ano de 2007. Segundo Brasil (2012b), no período de implementação do REUNI, ou seja, entre 2008 e 2012, houve um grande salto no número de docentes efetivos, com a autorização de 21.786 novas vagas docentes e a consequente redução de 64% de docentes substitutos.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DOS PROFESSORES-GESTORES

Neste tópico são apresentados e discutidos os dados obtidos com as respostas das questões relacionadas ao objeto de estudo, estando os resultados delineados na sequência.

O questionamento inicial foi sobre qual a área de formação dos docentes. Entre os trinta e seis participantes, foram encontradas dezessete áreas de formação diversas que são descritas no Quadro 2, estando distribuídas entre as várias áreas do conhecimento.

Quadro 2 - Área de formação dos docentes

ÁREA DE FORMAÇÃO	f
Pedagogia/Educação	03
Licenciatura em Geografia	03
Física	02
Sociologia	02
Enfermagem	03
Ciência Biológicas/Genética	01
Língua Inglesa	01
Neurociências	01
Letras	06
Engenharia Agrônoma/Bioquímica	01
Licenciatura em Matemática	01
Farmácia	01
Psicologia	02
Química	02
História	05
Saúde/Genética	01
Medicina	01
TOTAL	36

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para Meyer Jr. (2014) a chamada “administração professoral” é frequente entre os ocupantes de cargos administrativos nas universidades, sendo eles, em sua grande maioria, professores universitários com diversificada formação acadêmica e profissional bem como de

interesses. A experiência em administração desses professores é, muitas vezes, pequena e limitada à própria instituição ou oriunda de experiências vivenciadas em outras organizações semelhantes.

A relação existente entre a área de formação dos docentes e uma maior familiaridade com o desempenho da função gerencial é um fator importante a ser destacado. Semelhante ao que se encontrou nessa pesquisa, o que se pode observar na maioria das universidades são cargos de gestão ocupados por docentes das mais diversas áreas de formação.

No estudo de Gonçalves (2010), três dos dezesseis gestores possuíam graduação em Administração. Esses declararam que sua formação acadêmica muito contribuiu para o aprendizado gerencial, pois já tinham conhecimento prévio sobre a dinâmica organizacional e suas interações, ou seja, com base nesses depoimentos, pode-se afirmar que conhecimentos formais na área de administração são relevantes no desempenho do papel gerencial. Porém, esses sujeitos foram enfáticos ao afirmar que somente a formação acadêmica não garantiria o preparo ideal para um gestor universitário. Essa afirmação acaba por levantar outra questão que será abordada mais à frente – a necessidade da oferta de treinamentos específicos aos docentes designados para ocupar cargos de gestão, principalmente considerando-se o fato de que a maioria deles não possui formação acadêmica na área de Administração.

Ainda relacionado à formação dos docentes, buscou-se conhecer se possuíam alguma formação na área de Administração e, em caso positivo, qual era o tipo de formação. Foi encontrado que 83,33% dos docentes responderam não possuir formação em área administrativa e apenas 16,66% afirmaram possuir. Entre os que possuíam as formações citadas foram: graduação (01), administração no âmbito da engenharia agrônoma (01), contabilidade (01), técnico em contabilidade (01), especialização em gestão de hospitais universitários do Sistema Único de Saúde (01) e técnico em rotinas administrativas (01).

O percentual encontrado neste estudo pode ser considerado baixo, mas foi ainda maior que o encontrado no estudo realizado por Pereira et al (2015) na Universidade Federal de Viçosa, no qual constatou-se que apenas 9% possuíam um curso na área gerencial, em Administração. Os demais possuíam uma formação que não proporcionava aos mesmos uma abrangência sobre como gerir. Ainda nesse estudo, esses autores sugerem que seria razoável o provimento de cargos de gestão, exclusivamente, por administradores; porém, eles mesmos reconhecem a limitação existente no tocante à criação de cargos pelas IES, restando assim aos

professores-gestores buscar novas competências que lhes permitam atingir os objetivos de suas novas funções.

No tocante ao cargo de coordenação ocupado, 41,66% foi de coordenadores administrativos e 66,66% de coordenadores de curso. Dois deles já desempenharam os dois cargos. Em linhas gerais, como já referido no capítulo de diagnóstico organizacional, esses dois tipos de coordenadores possuem atribuições diversas, porém complementares. Enquanto os coordenadores de curso estão mais ligados às questões relativas ao acompanhamento das atividades de ensino e conseqüentemente aos discentes, os coordenadores administrativos estão mais voltados à gerência dos recursos da unidade que coordenam como, por exemplo, os recursos humanos e financeiros.

Segundo Silva e Cunha (2012), na universidade o aspecto da temporariedade do exercício do cargo de gerência é fortemente presente. O professor pode, ao longo de sua carreira, assumir uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, uma pró-reitoria ou a reitoria, retornando após o desempenho do cargo à sua função original, o que, na maioria das vezes, significa voltar a ser professor, sem as responsabilidades típicas da gestão universitária.

Quanto à forma de ingresso no cargo de coordenação, mais de três quartos dos professores (77,77%) ingressaram no cargo por eleição e 22,22% ingressaram por indicação *pro tempore*.

De acordo com o artigo 49 do Regimento da UFCG (UFCG, 2005b), os coordenadores da Administração Executiva Colegiada das Unidades Acadêmicas são eleitos de forma vinculada entre os professores em efetivo exercício na Unidade Acadêmica, em eleições diretas e secretas, para um mandato de dois anos, com possibilidade de reeleição para um único mandato consecutivo. Já a indicação *pro tempore* ocorre quando há a vacância simultânea de todas as Coordenações, sendo então designado, para responder interinamente pela Coordenação da Unidade Acadêmica, o professor mais antigo em exercício no magistério superior da Universidade lotado na Unidade. Essa interinidade terá a duração máxima de sessenta dias, prazo em que será eleita nova Administração Executiva Colegiada (UFCG, 2005b); porém é visto na prática que muitas vezes esse prazo acaba sendo estendido e os docentes permanecem na interinidade por mais de sessenta dias.

A Tabela 2 trata do tempo de permanência no cargo e do tempo de serviço que o docente possuía ao assumi-lo. Em relação ao tempo de permanência no cargo a resposta mais prevalente (47,22%) foi “mais de 2 anos”, o que demonstra que quase metade deles vivencia

ou vivenciou por um período considerável a experiência do cargo de coordenação. Esse resultado deixa implícito também que alguns deles ocuparam o cargo por mais de um mandato, considerando que eles são eleitos para um período de dois anos, conforme disposto no Estatuto da UFCG (UFCG, 2005a). Ao ocupar o cargo pela segunda vez, é de se esperar que o coordenador tenha mais manejo para lidar com as demandas impostas, considerando os conhecimentos adquiridos em sua primeira experiência frente à gestão.

Tabela 2 - Período de permanência do cargo e tempo na docência quando assumiu a coordenação

VARIÁVEL	TEMPO	<i>f</i>	%
Permanência no cargo	0 a 6 meses	02	5,55
	6 meses a 1 ano	06	16,66
	1 a 2 anos	11	30,55
	Mais de 2 anos	17	47,22
Tempo de serviço ao assumir o cargo	01 — 05 anos	24	66,66
	06 — 10 anos	07	19,44
	11 — 15 anos	02	5,55
	16 — 20 anos	01	2,77
	21 — 25 anos	02	5,55
TOTAL		36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Em relação ao tempo de serviço que tinha no CFP/UFCG quando assumiu o cargo de gestão, a resposta mais prevalente (66,66%) foi de 01 a 05 anos, o que demonstra que é comum que profissionais recém-chegados na instituição ocupem tais cargos.

Esse fato merece atenção, pois além de não terem preparo prévio para o desempenho da função, esses docentes assumiram o cargo em um momento no qual provavelmente ainda não conheciam o funcionamento, rotinas e normas da instituição, o que pode ter interferido no desempenho do cargo de gestão assumido, pois como afirmam Pereira et al. (2015) é importante que o docente gestor já conheça a estrutura e a dinâmica da instituição ao assumir o cargo, para que melhor se adapte ao seu contexto e, assim, conheça suas especificidades. Ressalte-se ainda que alguns deles estavam em estágio probatório, período no qual o servidor público passa por avaliação a fim de verificar se é dotado das mínimas condições para exercício das atividades inerentes ao cargo.

Quesitos relacionados ao treinamento para o desempenho de cargos de gestão, tais como necessidade, oferta, importância, entre outros, estiveram presentes em grande parte dos estudos consultados. Neste trabalho, no questionamento sobre a participação em treinamento

para a função a ser exercida, todos os participantes afirmaram não ter participado de treinamento algum quando ingressaram no cargo de coordenação.

Esse achado vem a corroborar com o estudo conduzido por Campos et al. (2008), no qual o preparo dos professores que assumiam os cargos de gestão na IES pesquisada era quase inexistente e que não era ofertado um programa de desenvolvimento gerencial para a formação dos professores gestores. Os estudos de Ésther (2007), Miranda (2010) e Melo, Lopes e Ribeiro (2013) também constataram a lacuna na formação dos docentes para atividade de gestão e atribuíram-na a não existência de políticas públicas e organizacionais voltadas para o desenvolvimento de competências gerenciais dos professores de ensino superior. Para esses autores, tais políticas são indispensáveis e constituem o suporte institucional para os docentes no exercício de suas atividades, facilitando assim a transição entre os papéis de professor e gestor.

Desta forma, a formação por meio de experiências adquiridas, do envolvimento e aprendizado com práticas e ações rotineiras, da troca de informações com especialistas, é necessária e legítima, mas constitui-se basicamente um processo de tentativa e erro, e como tal, não condiz com a ideia de profissionalização nos cargos gerenciais na área do ensino superior (BARBOSA E MENDONÇA, 2014).

Quando se buscou a opinião dos sujeitos acerca da importância da oferta de treinamento para docentes que ocupam cargos de coordenação, os achados revelaram que a grande maioria (97,22%) considera importante a oferta de treinamento para os ingressantes em cargos de coordenação.

Na pesquisa realizada por Gonçalves (2010), os professores-gestores também demonstraram pensar dessa maneira, pois nenhum deles respondeu não ser necessário um preparo prévio para os professores que assumem cargos de gestão, pelo contrário, treinamento e desenvolvimento foram apontados pelos entrevistados como os meios mais eficazes para possibilitar o processo de aprendizagem gerencial. Entre as sugestões de temas para oferta de treinamento e desenvolvimento figuraram: assuntos relacionados à gestão financeira das IES, à legislação do setor educacional e às normas e procedimentos internos da IES.

Esse autor relata que o motivo pelo qual as instituições não ofertam um programa de desenvolvimento gerencial para seus professores, pode ser relacionado à crença de que as atividades da gestão acadêmica são aprendidas no dia-a-dia da função e que as características pessoais dos profissionais têm mais importância na escolha do professor-gestor. Sabe-se que

as características pessoais de um gestor são sim importantes; porém, a participação em treinamentos e capacitações tende a maximizar as potencialidades inerentes a cada um.

Quando se questionou se o docente considerava-se preparado para o cargo de coordenação que ocupa/ocupou, metade dos entrevistados afirmou considerar-se parcialmente preparado, apenas 38,88% afirmaram considerar-se preparados e 11,11% responderam não se considerar preparados (Tabela 3).

Tabela 3 - Opinião quanto ao preparo para o cargo

CONSIDERA-SE PREPARADO	<i>f</i>	%
Sim	14	38,88
Não	04	11,11
Parcialmente	18	50,00
TOTAL	36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

A auto percepção sobre o preparo para o cargo também foi abordada no estudo de Kanan e Zanelli (2011), no qual, de forma geral, os docentes-gestores não se percebiam preparados suficientemente para as atividades de administração do curso, relatando ser muito mais por meio de esforços pessoais que desenvolviam as habilidades necessárias para resolver as situações complexas do contexto administrativo com que se deparavam em seu dia a dia.

O conhecimento das resoluções, portarias e demais normas da universidade é crucial para o desempenho do cargo de gestão, tendo em vista que são elas que dispõem sobre os comportamentos a serem tomados no encaminhamento de processos e resolução de demandas administrativas em geral. Os dados encontrados (Tabela 4) revelaram que entre os pesquisados, 55,55% julgaram conhecer parcialmente, 38,88% afirmaram conhecer, e 5,55% afirmaram não conhecer as legislações e rotinas da UFCG. Esses percentuais merecem atenção, pois um gestor que não conhece os normativos de sua instituição está sujeito a agir de modo errôneo ou até mesmo ilegal.

Tabela 4 - Opinião quanto ao conhecimento sobre as legislações e rotinas da UFCG

CONSIDERA CONHECER	<i>f</i>	%
Sim	14	38,88
Não	02	5,55
Parcialmente	20	55,55
TOTAL	36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Esses achados corroboram com o estudo realizado por Silva e Cunha (2012), no qual os entrevistados afirmaram que se viam responsáveis pelos processos desenvolvidos na universidade, porém, ao mesmo tempo, que não os conheciam o suficiente.

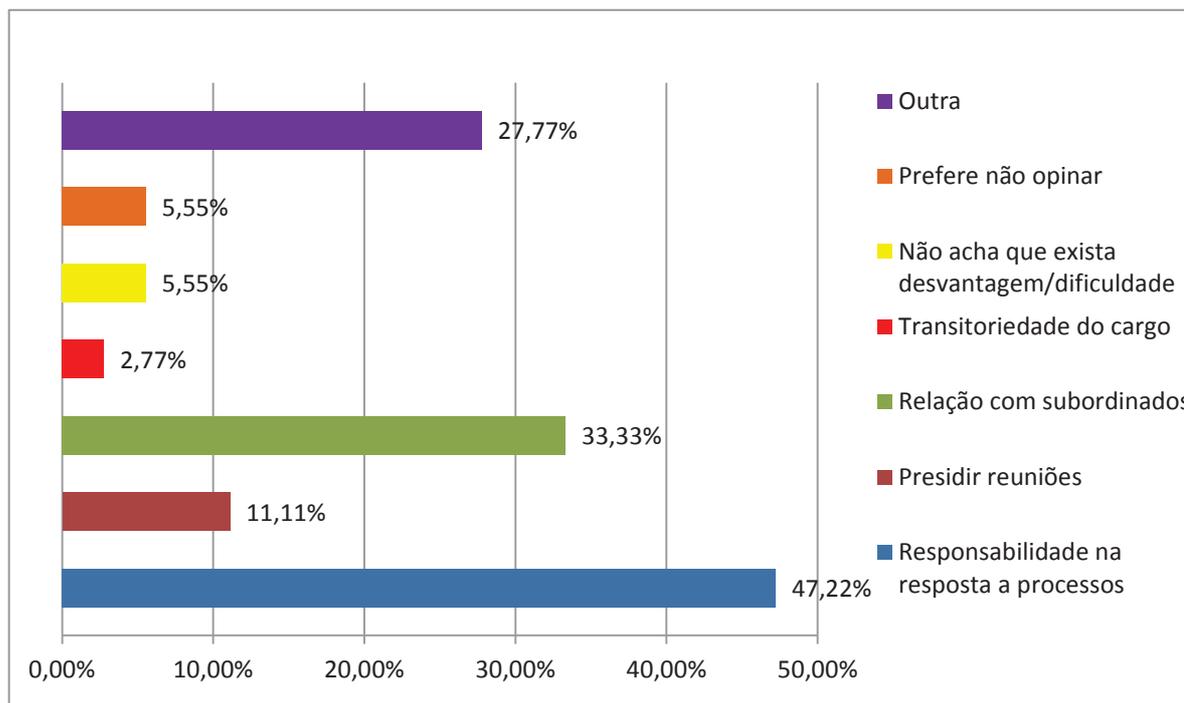
Ademais, o desconhecimento leva ao aparecimento de algumas dificuldades. Neste estudo uma considerável parcela, 88,88%, afirmou que já havia encontrado dificuldade para resolução de alguma demanda inerente ao cargo de Coordenação. Entre esses, 43,75% relacionou tal dificuldade a falta de treinamento e 40,62%, atribuíram uma responsabilidade parcial, o que demonstra que a maior parte dos entrevistados, em algum grau, atribuí as dificuldades encontradas à frente do cargo à falta de treinamentos.

Pode-se considerar a falta capacitações um fator potencialmente dificultador para o desempenho do cargo de gestão, pois como afirma Campos (2007) a não oferta de treinamento formal para os indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade faz com que eles adquiram condições de atuar como gestores, pelo método da tentativa e do erro, o que aumenta a dificuldade na resolução de demandas que poderiam ser mais facilmente atendidas por gestores devidamente capacitados.

Diante de uma situação nova, assumida sem o adequado preparo, é comum o aparecimento de dificuldades ou até mesmo a percepção de desvantagens. Neste estudo, como exposto no Gráfico 1, os entrevistados apontaram como dificuldade mais prevalente a responsabilidade na resposta a processos (47,22%), seguido de relação com subordinados (33,33%). Nessa questão, alguns respondentes assinalaram mais de uma alternativa. Os outros motivos citados foram: relação com os outros professores; relação com a Pró-Reitoria de Ensino; conciliar docência e coordenação; dificuldade de comunicação com as instâncias superiores; falta de tempo para outras atividades, como pesquisa; e administrar as demandas dos colegas.

A partir desses dados, percebe-se que as dificuldades encontradas estão tanto no âmbito das habilidades técnicas, como a dificuldade em responder processos e presidir reuniões, como também no âmbito das habilidades humanas, como a relação com os subordinados e com a Pró-Reitoria de Ensino.

Gráfico 1 - Desvantagens/dificuldades relacionadas ao cargo de coordenação



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Questões relacionadas às desvantagens e dificuldades inerentes ao cargo de gestão emergiram em muitos dos estudos analisados. Segundo Marra e Melo (2003) enquanto eram apenas docentes, eles participavam de muitas reuniões, uma vez que a administração da universidade é colegiada. Contudo, ao se transformarem em gestores, os mesmos têm incluídos em sua rotina outras reuniões próprias da função gerencial, além de passarem a presidir as de seu respectivo departamento/curso. Em estudo realizado dois anos depois, essas autoras identificaram que a participação e coordenação de reuniões estão entre as atividades que o gestor menos gosta de fazer, por motivos variados, que vão desde a sua falta de objetividade até motivos políticos (MARRA; MELO, 2005).

Referente à participação dos coordenadores em reuniões na UFCG, ao assumirem as coordenações administrativas e de curso, os docentes passam a compor os conselhos do centro: administrativo e de ensino, pesquisa e extensão, respectivamente, sendo que esses conselhos realizam reuniões com periodicidade, no mínimo, mensal. Já as assembleias das Unidades Acadêmicas também são realizadas geralmente uma vez por mês e são presididas pelos coordenadores que compõem a administração executiva colegiada.

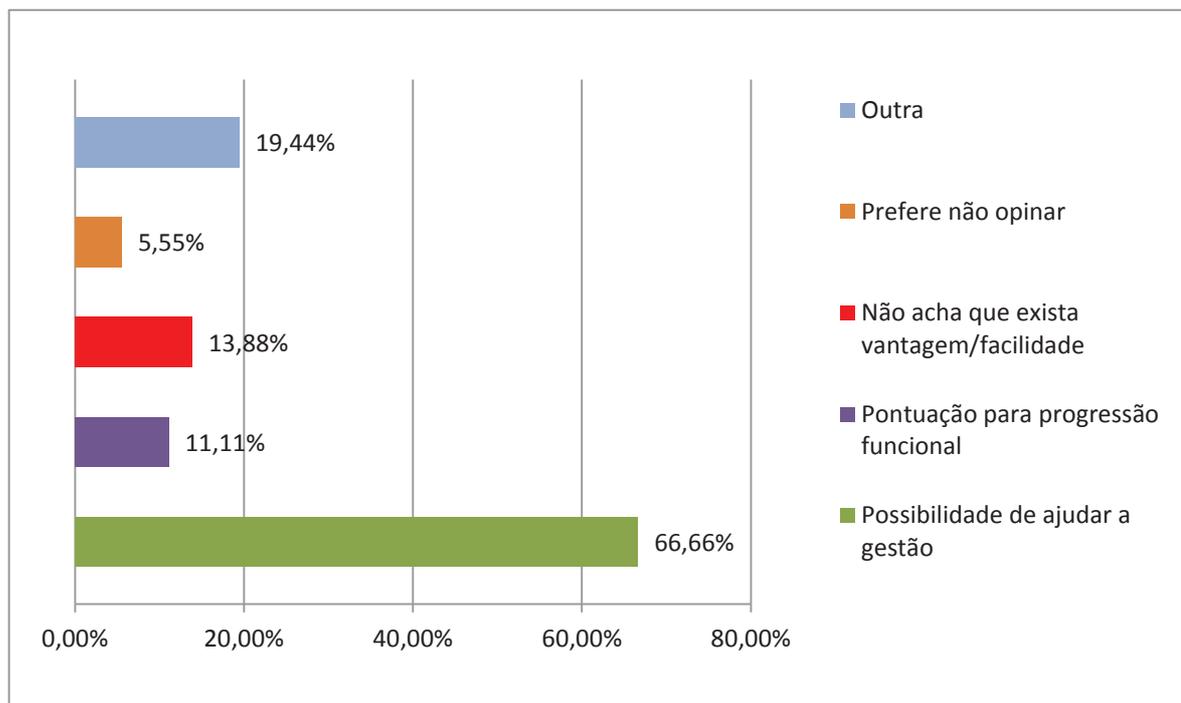
Outra desvantagem, destacada por Gonçalves (2010), foi o risco jurídico assumido pelos docentes enquanto ocupantes de cargos de gestão nas IES, pois num setor com alto grau

de regulação como o da educação superior, não só as leis e normas que o regem exercem estresse em seus gestores, mas, sobretudo, o risco jurídico a que estão expostos, pois enquanto ocupantes de cargos de gestão eles respondem possíveis demandas judiciais que digam respeito à coordenação de que são titulares. O risco jurídico assumido à frente de uma coordenação possui o agravante desses coordenadores assumirem os cargos sem a devida capacitação prévia, o que acaba por aumentar as chances de erros de procedimento e até mesmo de tomada de decisão ilegais.

No estudo de Kanan e Zanelli (2011) os gestores pesquisados associaram negativamente as suas atividades situações de falta de autonomia, de planejamento, tempo para o desenvolvimento das atividades de sala de aula e falta de conhecimento relacionado às novas ferramentas de gestão implantadas na instituição. Porém, mesmo assim, manifestaram encontrar satisfação no trabalho que realizavam e apresentavam um estado psicológico crítico motivacional para executá-lo.

No estudo de Melo, Lopes e Ribeiro (2013) a maioria dos gestores entrevistados afirmou, direta ou indiretamente, que os desafios enfrentados no exercício da função advêm de problemas de ordem financeira, de infraestrutura, de falta de mão de obra, dentre outras. Ainda sobre as dificuldades presentes em suas atividades de trabalho rotineiras, os docentes gestores deste estudo mencionaram como fator principal, a relação humana, referindo-se aos servidores que querem ter mais direitos do que deveres.

Elencadas as desvantagens/dificuldades, é importante levantar as vantagens/facilidades relacionadas ao cargo de Coordenação. Como pode ser visto no Gráfico 2, a mais citada foi a possibilidade de ajudar na gestão (66,66%), seguida de outros motivos (19,44%) e pontuação para progressão funcional (11,11%). Assim como na questão anterior, aqui também alguns respondentes assinalaram mais de uma alternativa. Os outros motivos citados foram: crescimento pessoal; melhorar a organização e estrutura do curso; fortalecer a relação com os alunos; possibilidade de aprender sobre rotinas e legislação da UFCG e auxiliar os estudantes. Motivos relacionados às vantagens pessoais, tais como status e possibilidade de redução de carga horária em sala de aula não foram citados por nenhum deles; pelo contrário, a maior parte citou motivos que remetem à colaboração com a instituição, o que pode ser considerado um ponto positivo.

Gráfico 2 - Vantagens/facilidades relacionadas ao cargo de coordenação

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os facilitadores e as vantagens relacionadas ao cargo de gestão também foram investigados em alguns outros estudos e merecem destaque. Para Marra e Melo (2003) o principal fator facilitador da função gerencial é o gestor poder contar com recursos humanos competentes, estando inclusos nessa categoria os docentes com alta qualificação – grande parte com doutorado ou pós-doutorado, e alguns técnico-administrativos que são muito eficientes naquilo que fazem. No estudo de Campos et al. (2008) também foi relatado pelos gestores entrevistados a importância atribuída aos técnico-administrativos, pois eles acreditam que os que são permanentes em determinado setor possuem experiência acumulada em anos de trabalho e com ela podem auxiliar os “novos dirigentes”.

Os sujeitos participantes da pesquisa de Barbosa et al. (2017) deixaram transparecer um sentimento ambíguo em relação a estar no papel de professor-gestor, pois ao mesmo tempo em que desfrutam de oportunidades de aprendizado, também sofrem sacrifícios em sua vida pessoal – diminuição do contato com a família e amigos, e da vida social.

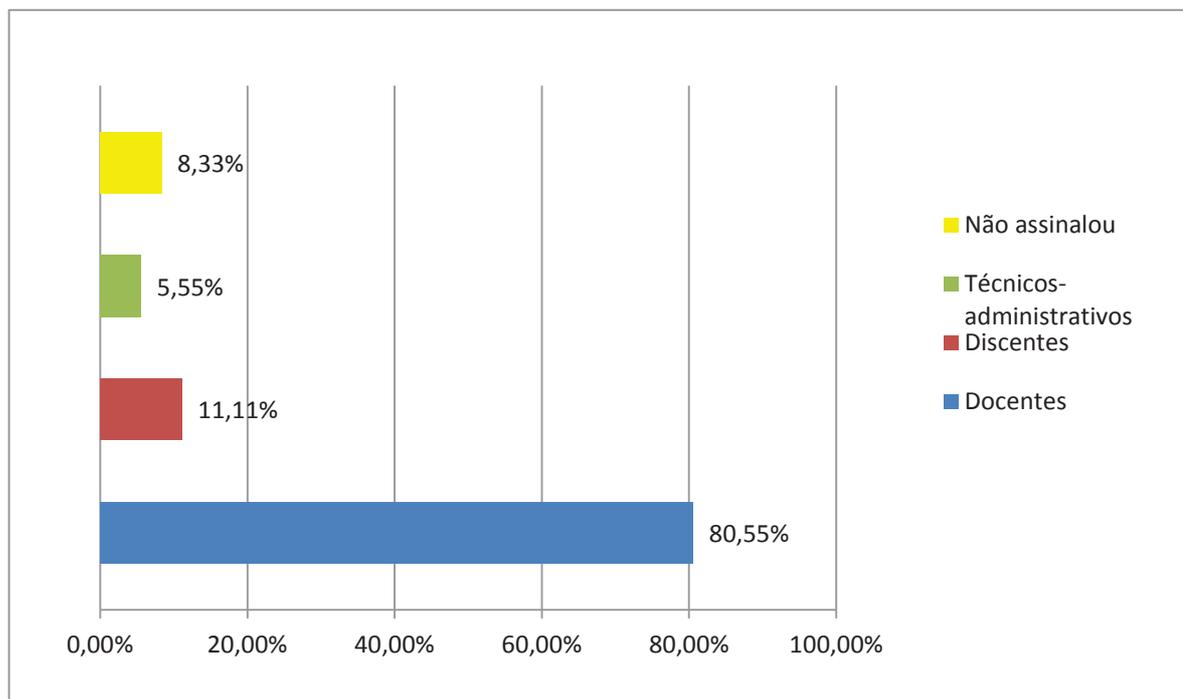
A existência de boas relações interpessoais é fator crucial para a fluidez dos trabalhos não só no âmbito das universidades como também em qualquer instituição. Para Marra e Melo (2005), o gestor universitário tem na gestão de pessoas sua principal fonte de conflitos e pressões. Administrar grupos, principalmente seus pares docentes que muitas vezes

possuem interesses divergentes e fazer com que eles trabalhem em equipe é, além de fonte de conflito, um desafio para o gestor.

Silva e Moraes (2002) ressaltam que os gestores acadêmicos devem se valer das suas habilidades interpessoais para lidar com diversos grupos de interesse e alcançar resultados positivos. No estudo de Gonçalves (2010), na percepção dos entrevistados, percebe-se que todos priorizam as habilidades interpessoais para a definição do que é ser um bom gestor, em detrimento de sua titulação acadêmica, para a maioria, pois afirmam que títulos não fazem bons gestores. Ainda segundo esses autores, a autoridade exercida pelos professores-gestores na universidade deve ser legitimada pela capacidade deste gestor envolver os demais professores e funcionários, direcionando seu comportamento para a consecução dos objetivos da IES.

No que se refere ao segmento mais problemático no tocante às relações interpessoais, o Gráfico 3 revela que os próprios colegas docentes foram apontados como o segmento de mais difícil relacionamento (80,55%). Pesquisa realizada por Marra e Melo (2003) corrobora com esse achado, pois quando convidados a falar sobre seus relacionamentos, 50% dos entrevistados consideraram os docentes, ou seja, seus pares, como o grupo de mais difícil relacionamento na universidade. O fato de o gestor ser também um docente e, muitas vezes, administrar seus ex-chefes e, no caso dos mais novos, até ex-professores, pode vir a interferir nessas relações.

Os discentes foram citados por 11,11% e os técnico-administrativos por apenas 8,33%, indo de encontro à discussão da questão anterior, quando foi apontada a importância dos técnico-administrativos no papel de “auxiliares” dos gestores. Também foi identificado que 8,33% não assinalaram nenhuma dessas três opções, possivelmente pelo fato de acharem que não exista conflito em suas relações interpessoais.

Gráfico 3 - Segmento mais problemático no tocante as relações interpessoais

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No Quadro 3 estão elencados os motivos citados pelos entrevistados para a dificuldade de relacionamento com cada um dos três segmentos: docentes, discentes e técnico-administrativos. De modo geral, os motivos citados para o conflito com os pares, grupo mais citado, foram da ordem de comportamentos individualistas e falta de compromisso com o trabalho desempenhado. Tais motivos são preocupantes, tendo em vista que, como já citado anteriormente, um dos fatores contribuintes para o alcance dos objetivos da instituição é o comprometimento de seus funcionários. Nesse caso a falta de compromisso/comprometimento dos docentes poderá incidir diretamente nos resultados do tripé da universidade: ensino, pesquisa e extensão.

Quadro 3 - Motivos causadores de dificuldades no relacionamento

DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromisso com seu papel e da melhoria do curso; • Muitos se consideram autossuficientes; • Todos com suas individualidades; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não conhecem as limitações da gestão; • Consideram que a coordenação deve oferecer tudo conforme suas vontades; 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes tipos de técnico-administrativos; • Alguns técnicos muitas das vezes querem trabalhar o mínimo possível.

Continua

Continuação do Quadro 3

DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Priorização das necessidades pessoais; • Professores do magistério superior são arrogantes; • Vontades distintas e muito direito (acham-se); • São as relações interpessoais; • Resistência; • Dificuldade de conciliar horários; • Falta de diálogo; • Individualismos e vaidades; • Alguns não conhecem as funções do coordenador; • Cumprimento da carga horária; • Falta de colaboração e compromisso com o desempenho das atividades de ensino pesquisa e extensão; • Na unidade “X” a maioria tem regime de trabalho T-20, se fosse T-40 e DE seria ideal; • Administrar egos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compreensão dos trâmites da universidade. 	

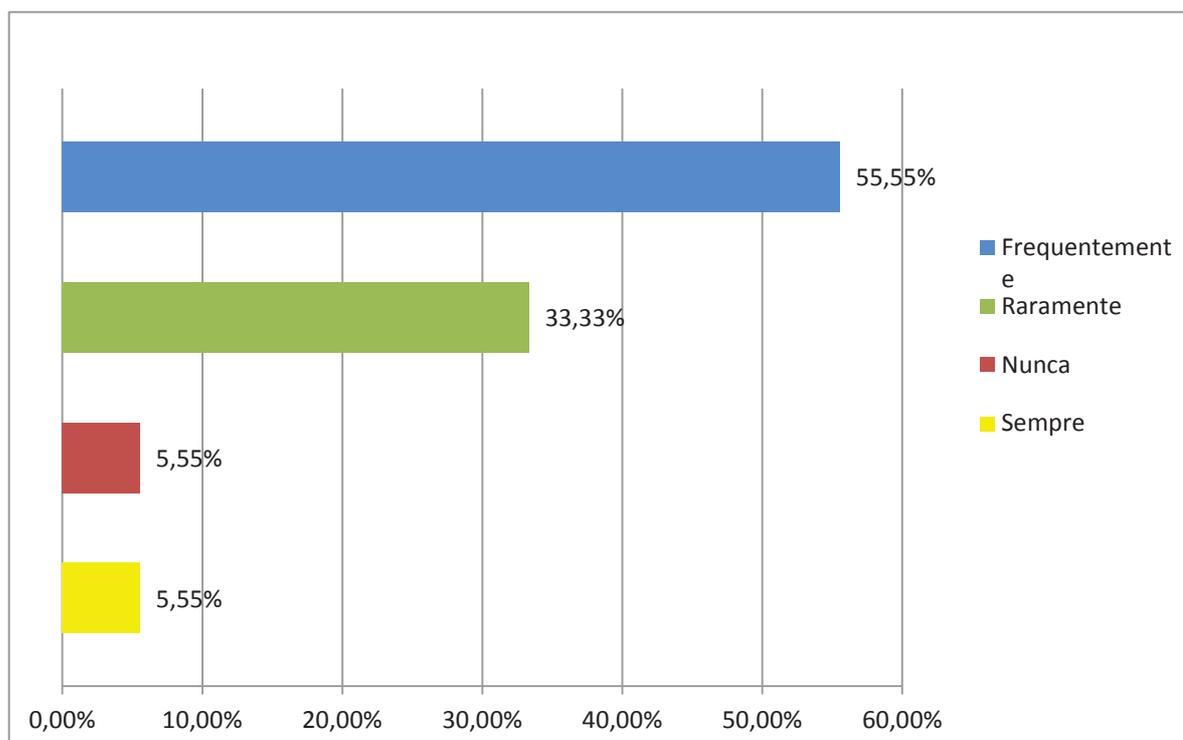
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O processo de comunicação é imprescindível para o andamento/sucesso das atividades de qualquer organização. Segundo Chiavenatto (1979), a comunicação é essencial tanto para a coordenação efetiva das atividades do grupo, como para a execução das funções administrativas deste, sendo assim, o sucesso de um administrador depende da sua habilidade em se comunicar efetivamente com os demais membros da organização.

Muitas vezes, frente às demandas administrativas que surgem para ser resolvidas em seu cotidiano, o docente-gestor necessita buscar orientação junto às instâncias superiores da administração. A dificuldade quanto à busca dessas orientações pode interferir diretamente no êxito do trabalho dos gestores, pois caso busquem orientações e não as encontrem, provavelmente, não conseguirão dar andamento às demandas que lhe foram impostas, ou correrão o risco de tomar decisões erradas ou ilegais. Neste estudo (Gráfico 4) a maioria dos

entrevistados relatou que frequentemente (55,55%) encontra dificuldade de comunicação quando precisa de orientação de instâncias superiores.

Gráfico 4 - Dificuldades de comunicação com instâncias superiores



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Corroborando com esse achado, os sujeitos da pesquisa realizada por Marra e Melo (2003) afirmaram que fora do departamento, a dificuldade de relacionamento é com a administração superior, sendo o relacionamento marcado por certa inacessibilidade da administração e falta de sensibilidade para os problemas de alguns Centros.

No caso do CFP, além da inacessibilidade que por vezes ocorre nos contatos telefônico e via e-mail, a distância física é outro fator agravante, tendo em vista que este centro é, entre todos centros da UFCG, o mais distante da Reitoria, estando localizado há mais de 300 quilômetros.

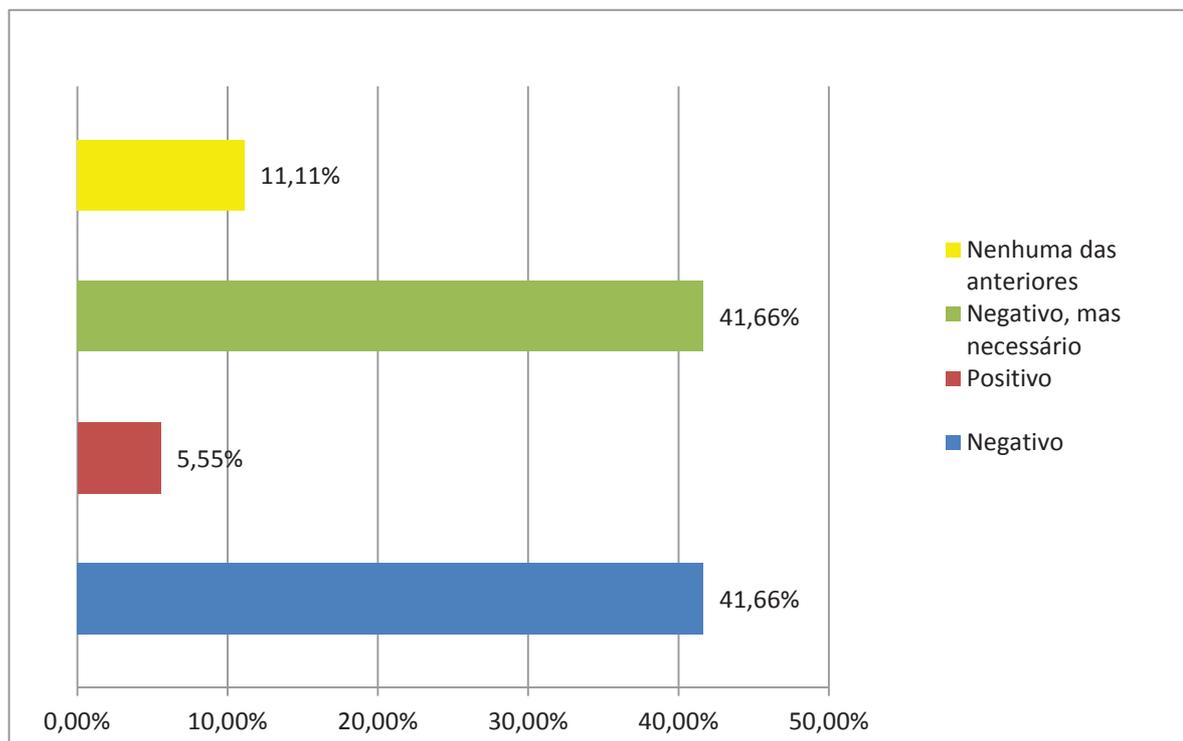
No estudo de Kanan e Zanelli (2011), quanto às características que as chefias imediatas imprimem à relação com os docentes gestores, há avaliações tanto positivas quanto negativas. Algumas chefias promovem relações e comunicação próxima, honesta e legítima e estimulam a participação dos docentes gestores nas decisões, enquanto que outras não têm tais habilidades ou não dispensam a devida atenção a esses aspectos.

Segundo Pereira (1996), a administração pública gerencial emergiu no lugar da velha administração pública burocrática. Ela tomou emprestado do setor privado os avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX, na administração das empresas, sem, contudo perder sua característica específica: não estar orientada para o lucro, mas sim para o atendimento do interesse público, tendo como principal característica o tratamento dos cidadãos como clientes. Ainda de acordo com esse autor, a administração pública burocrática, antecessora da gerencial, se concentra no processo legalmente definido, em definir procedimentos para contratação de pessoal, para compra de bens e serviços e em satisfazer as demandas dos cidadãos.

É possível observar, na prática, que traços desse tipo de administração ainda estão presentes no cotidiano das instituições públicas, mesmo que, teoricamente, esteja-se em tempos da administração pública gerencial. Rizzatti e Rizzatti Jr. (2005) apontam algumas características da burocracia presentes nas universidades brasileiras, quais sejam serem organizadas por normas escritas, terem seus cargos estabelecidos segundo princípios hierárquicos, disporem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações.

Quando se buscou conhecer a opinião dos docentes em relação à burocracia existente na Universidade, cerca de 83% afirmaram que consideram a burocracia um fator negativo (Gráfico 5). Entretanto, 41,66% desses afirmam ser um fator negativo, porém necessário.

Gráfico 5 - Opinião quanto à burocracia existente na universidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A opinião dos docentes-gestores em relação à burocracia existente nas universidades foi um ponto abordado no estudo realizado por Marra e Melo (2003), no qual alguns dos entrevistados afirmaram que a burocracia facilita a prática gerencial, à medida que baliza as decisões do gestor e que lhe expropria a responsabilidade pelas decisões, ditas mais “delicadas”. Ela também tira o caráter pessoal da decisão, pois o gestor passa a ser um cumpridor de normas. Então, se a decisão gerar algum grau de insatisfação nos subordinados, por exemplo, essa insatisfação não será atribuída ao gestor, mas sim às normas. As práticas gerenciais ficam respaldadas por lei, e isso as torna mais difíceis de serem questionadas.

Essa forma de ver a burocracia possivelmente pode ser atribuída à parcela de entrevistados no presente estudo que afirmou ser algo positivo, e também aos que afirmaram ser negativo, porém necessário.

Já os que afirmaram ser algo apenas negativo se aproximam mais do que foi encontrado no estudo de Melo, Lopes e Ribeiro (2013) que, em seus resultados, encontraram que 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, tendo vontade de solucionar os problemas rapidamente, porém geralmente não conseguindo em virtude dos trâmites burocráticos. Assim, os docentes-

gestores passam muito tempo avaliando e assinando processos e destinam pouco tempo para atividades de planejar.

Geralmente, a gestão nas universidades possui caráter colegiado, ou seja, as decisões não são tomadas apenas pelo gestor, mas sim por deliberações tomadas em grupo. Neste estudo, 66,66% dos entrevistados veem o colegiado como facilitador e apenas 8,33% como dificultador (Tabela 5).

Tabela 5 - Opinião quanto ao caráter colegiado do cargo

OPINIÃO	f	%
Facilitador	24	66,66
Dificultador	03	8,33
Prefere não opinar	08	22,22
Não assinalou	01	2,77
TOTAL	36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Marra e Melo (2003; 2005) encontraram esse efeito colaborador, quando afirmam em seus estudos que os colegiados, colaboram com as decisões dos gestores quando estes não conseguem atingir seus objetivos por meio de conversa ou quando não encontram respostas nas normas e regimentos. Tanto a aplicação das normas quanto a decisão do colegiado tiram o caráter pessoal da decisão do gestor e ajudam a protegê-lo de sanções dos pares, o que pode ocorrer em função da alternância no cargo.

Para Gonçalves (2010) o caráter colegiado das decisões se apresentou como fator ora positivo, ora negativo. Positivo porque quando decisões são tomadas de forma colegiada a responsabilidade é compartilhada entre o gestor e o grupo, aumentando o compromisso de todos os envolvidos no processo de decisão e excluindo o caráter pessoal da deliberação. Por outro lado, é encarado de forma negativa por tirar do gestor universitário seu poder individual de decisão, cabendo ao mesmo fazer cumprir as decisões tomadas em colegiado, concordando ou não com as mesmas. Outro ponto relevante é que para as decisões são marcadas reuniões, que dependem da disponibilidade de todos os membros, sendo, às vezes, incompatível com a urgência do assunto.

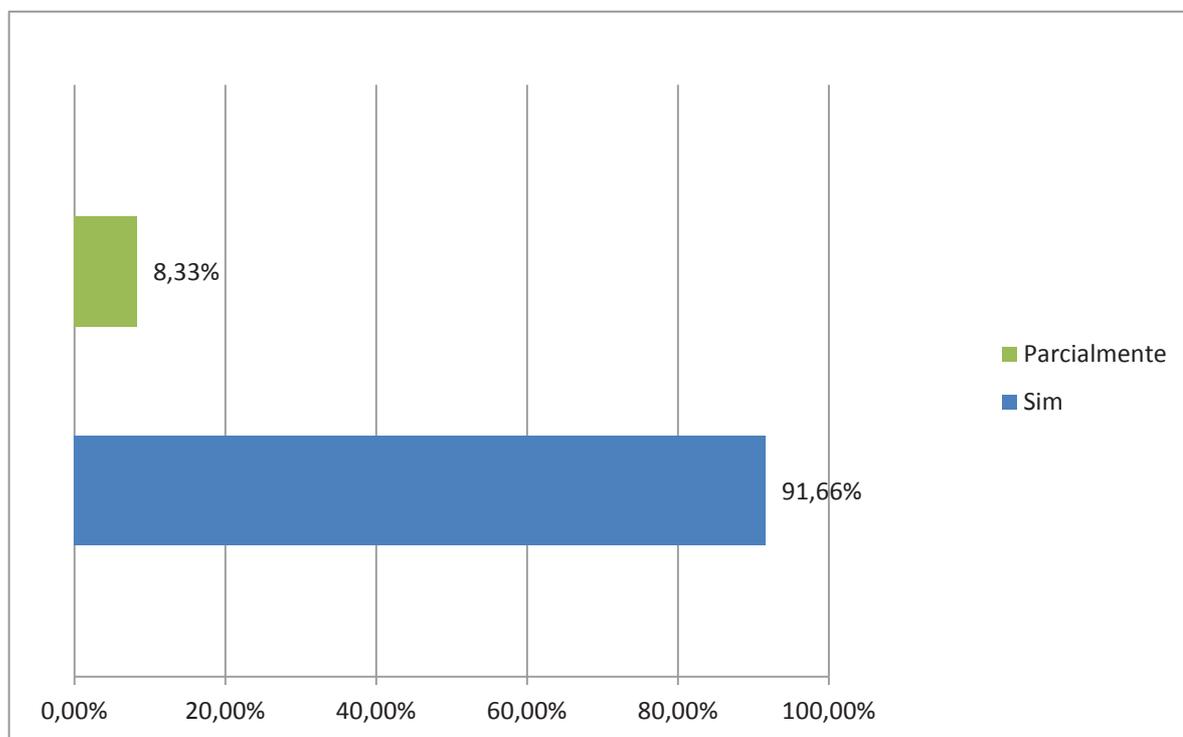
Nas Unidades Acadêmicas do CFP/UFCG as reuniões são realizadas, geralmente, uma vez por mês, ou quando surgem demandas urgentes. Nas ocasiões em que não há *quórum* para a realização da reunião, a depender da urgência do assunto, o coordenador acaba assumindo sozinho a responsabilidade por uma decisão que idealmente deveria ser tomada em grupo, o que se configura como mais uma pressão inerente ao cargo.

No que se refere a como os docentes viam o desempenho da atividade de gestão, foi encontrado o seguinte resultado: 11,11% viam como uma tarefa desempenhada através da reprodução de rotinas e cumprimento de normas, 25% como uma tarefa desempenhada através de reflexão e planejamento estratégico, e 63,88% como uma tarefa que demanda tanto a reprodução de rotinas e cumprimento de normas, como reflexão e planejamento estratégico.

De forma geral, pode-se considerar positivas as respostas a essa pergunta, pois quase 90% deles afirmaram ser necessário para o desempenho da gestão atividades como reflexão e planejamento estratégico, atividades essas que são determinantes para o sucesso da gestão, conforme as funções administrativas propostas por Fayol: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1975).

O cargo de gestão intermediária acarreta acúmulo de atividades necessitando para desenvolvê-las aumento na carga de trabalho e nas horas trabalhadas, retirando do sujeito tempo para se dedicar a outras atividades. Neste estudo (Gráfico 6) todos os entrevistados afirmaram ter a carga de trabalho aumentada, sendo que apenas 8,33% afirmou ser parcialmente.

Gráfico 6 - Opinião quanto ao aumento da carga de trabalho desde que (ou quando) assumiu o cargo de coordenação



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A questão da sobrecarga de trabalho a que o docente-gestor está submetido é presente em quase todos os estudos encontrados. A própria atividade docente já é repleta de atribuições que geralmente extrapolam a carga horária do professor na universidade, tendo esse que levar trabalho para casa. Acrescente-se a isso a função administrativa assumida.

Os entrevistados do estudo realizado por Melo, Lopes e Ribeiro (2013), ao serem questionados sobre como é seu cotidiano laboral, deram respostas que remeteram à sobrecarga de trabalho a que estão expostos, tais como “ser pesado” e “ter sobrecarga de trabalho”. Ao mencionarem que o cotidiano de trabalho é pesado, os gestores referem-se às exaustivas reuniões diárias, atendimentos ao público interno e externo, representações fora do local de trabalho, além do excesso de assinaturas de documentos, o que torna o serviço burocrático.

Marra e Melo (2003) relatam que no cotidiano de vários gestores de uma universidade federal, muitos se queixam da queda da qualidade de suas atividades técnicas ao assumirem a função gerencial na IES e que, para realizarem todas as atividades sob sua responsabilidade, estes profissionais tendem a aumentar o número de horas de trabalho, implicando prejuízos em suas vidas pessoais (família, saúde, lazer) e profissionais (não realizar pesquisas, não participar de eventos científicos e perder qualidade de ensino). Essas autoras fazem ainda um alerta: é importante ressaltar a diferença entre as atividades prescritas no regimento e as atividades que são realmente realizadas pelos gestores intermediários na Universidade, pois na maioria das vezes o real vai além do prescrito e acaba por aumentar ainda mais a complexidade e a carga da função gerencial. Na UFCG, por exemplo, o Regimento Geral dispõe sobre as competências dos gestores na Universidade; porém, na prática outras demandas acabam sendo postas sob a responsabilidade deles.

Em relação à saúde dos docentes, foram indagados se consideravam que seus problemas de saúde ficaram mais frequentes desde que (ou quando) assumiram o cargo de coordenação. Na Tabela 6, foi encontrado que 41,66% afirmaram que não, 38,88% que sim e 19,44% que parcialmente.

Tabela 6 - Opinião sobre aumento dos problemas de saúde desde que (ou quando) assumiu o cargo de coordenação

OPINIÃO	<i>f</i>	%
Sim	14	38,88
Não	15	41,66
Parcialmente	07	19,44
TOTAL	36	100

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

Como já citado anteriormente, algumas vezes a sobrecarga de trabalho também acaba por afetar a saúde dos docentes. Alguns participantes do estudo de Kanan e Zanelli (2011) associaram o trabalho a eventos negativos em suas vidas, tais como: ameaça à saúde e bem-estar, percepção de prejuízo em eventos importantes de suas vidas em função do tempo excessivo dedicado ao trabalho e a grande responsabilidade assumida inerente ao cargo. Em estudo realizado por Silva e Sousa (2014) questões burocráticas e administrativas foram apontadas como interferentes na saúde pelos docentes pesquisados.

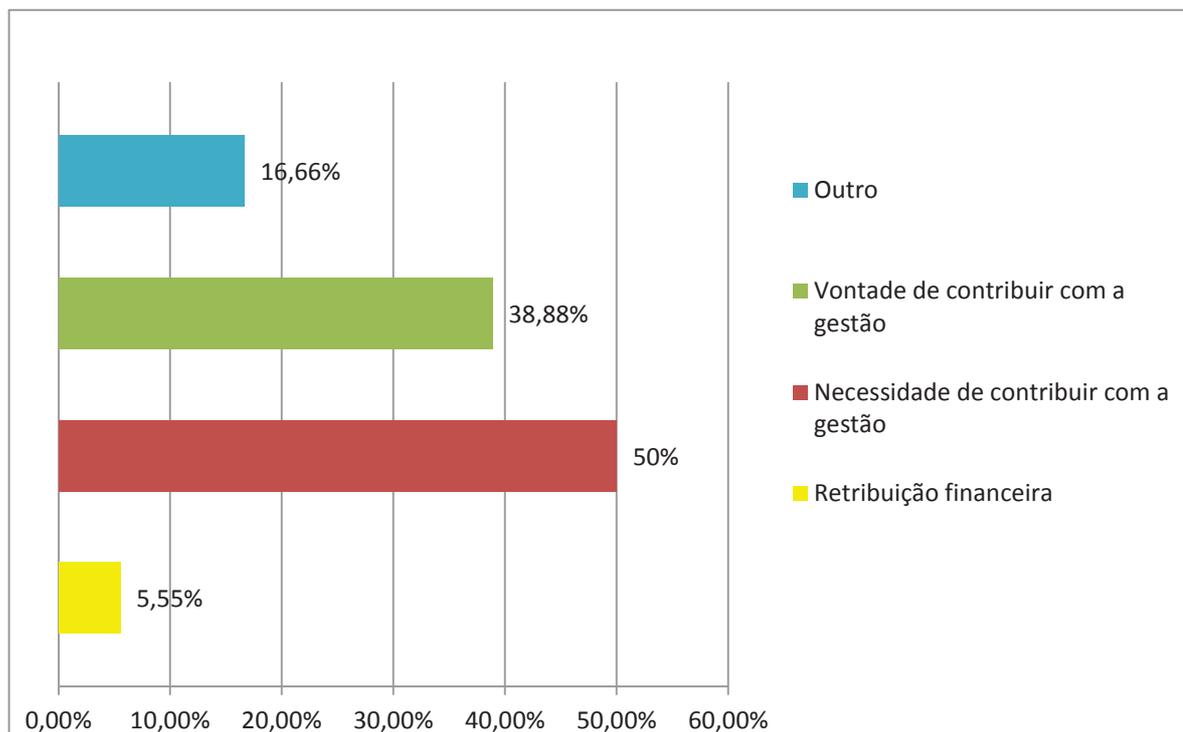
A sobrecarga de trabalho acaba por comprometer o dia a dia dos docentes, Wilhelm e Zanelli (2013) alertam que, além de os docentes gestores estarem inseridos em um contexto de muito trabalho, ainda possuem pouco tempo disponível para lazer e prática de atividades físicas, o que acaba por aumentar os índices de estresse, com consequências negativas sobre a saúde, como episódios de taquicardia, gastrite, hemorroida e dores agudas.

A saúde dos docentes-gestores é uma questão que merece atenção, no tocante a ações que visem preservá-la, pois no momento em que estiverem doentes e vierem a necessitar de afastamento, um novo docente terá que assumir aquele cargo, muitas vezes de forma abrupta, o que pode gerar uma descontinuidade no andamento dos trabalhos do setor.

Considerando o exposto até aqui, pode-se perceber que a atividade de gestão é uma tarefa complexa e que demanda dedicação por parte do docente, o que desperta a curiosidade no tocante aos motivos que levam esses docentes a aceitar tais cargos.

A contribuição com a gestão foi apontada por 88,88% (Gráfico 7), seja por necessidade ou vontade. A retribuição financeira foi elencada por 5,55%. Entre os outros motivos citados estão: adquirir experiência na gestão; estar a par do cotidiano burocrático em que está inserido; inicialmente o desafio, depois passou a gostar; a princípio por imposição; necessidade de revezamento no cargo de coordenação pelo fato de o curso ter poucos docentes; colaborar com colega em afastamento.

Gráfico 7 - Motivo para aceite do cargo de gestão



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Enquanto nos resultados desse estudo o status não foi citado e a gratificação financeira foi a menos citada, resultado um pouco diverso foi encontrado no estudo de Pereira et al. (2015), no qual esses motivos figuram entre os principais motivos para o aceite da coordenação.

Para os participantes do estudo de Campos et al. (2008) um dirigente precisa ter muita vontade de contribuir com a Universidade para assumir uma função de gestão, pois dedicar-se a administração na Universidade é um sacrifício profissional, tendo em vista que o tempo para os estudantes diminui, além das inúmeras outras implicações na vida profissional e pessoal.

Mesmo diante das dificuldades apresentadas pelos docentes gestores, há aqueles que, já tendo passado pela experiência, optou por reassumir o cargo, seja para ampliar/aprimorar a experiência, seja para colaborar outra vez com a IES.

Neste estudo, dos 21 ex-coordenadores entrevistados, 42,85% afirmaram que, caso haja oportunidade, reassumiria o cargo e 47,61% não adotaria nova postura (Tabela 7).

Tabela 7 - Possibilidade de assumir novamente um cargo de gestão com a adoção de uma postura diferente

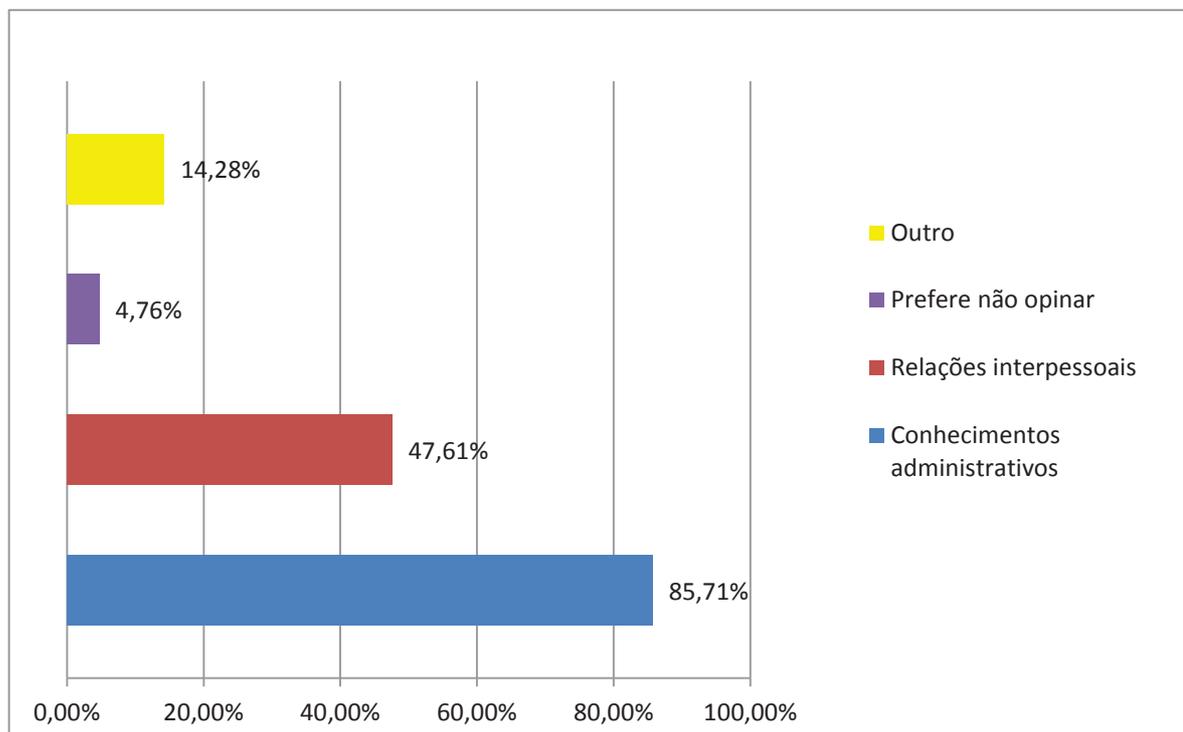
VARIÁVEL	SIM		NÃO		TALVEZ	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Assumiria de novo	09	42,85	06	28,57	06	28,57
Adotaria postura diferente	09	42,85	10	47,61	02	9,52
TOTAL	21		100			

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

A ocupação de cargos por docentes que já têm experiências prévias na gestão pode ser considerada benéfica, tendo em vista que com a ausência de oferta de treinamento, a forma que eles têm para aprender como exercer a gestão é exercendo-a.

O interstício compreendido entre o exercício de um cargo de gestão e outro, pode ser um bom momento para reflexão sobre os erros e acertos cometidos à frente do cargo, pois nesse momento, mesmo que não estejam à frente de uma coordenação, eles já tiveram oportunidade de conhecer o “outro lado da moeda” e assim conseguem compreender melhor as atitudes e cobranças da atual gestão.

Toda atividade desenvolvida acaba por capacitar o sujeito de uma forma ou de outra. Os ex-coordenadores deste estudo destacaram como maior aprendizado (Gráfico 8) os conhecimentos administrativos (85,71%), seguido de relações interpessoais (47,61%). Entre os outros motivos citados estão: coordenação de curso; segurança emocional, que alguns não têm; domínio da burocracia da instituição. Destaque-se que nesse item mais de uma opção podia ser marcada.

Gráfico 8 - Fatores em que considera ter se capacitado após exercer o cargo de gestão

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

De certa forma era previsível que o fator em que eles mais se consideram capacitados após o exercício do cargo fossem os conhecimentos administrativos, já que diariamente no desempenho do cargo eles são exigidos, e por este motivo, acabam aprendendo quanto a isso.

Diante dos resultados encontrados na pesquisa de campo, construiu-se um plano de ação, com propostas de ações que visam uma minimização desses fatores, exposto no capítulo seguinte.

6 PLANO DE AÇÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar quais os fatores intervenientes no trabalho de docentes que ocupam cargos de gestão, mais especificamente as coordenações de curso e administrativas do CFP da UFCG, por meio de investigação realizada mediante aplicação de questionários com os coordenadores de curso e administrativos que estão atualmente nesses cargos ou que os ocuparam nos últimos três anos.

No intuito de identificar esses fatores, inicialmente foi realizada revisão narrativa sobre a temática, que posteriormente foi agregada à análise feita com as respostas dadas pelos docentes às perguntas encontradas no questionário. A análise dos dados possibilitou a identificação dos fatores intervenientes e conseqüentemente de alguns potenciais fatores dificultadores do desempenho dos cargos de gestão intermediária por parte desses sujeitos.

Com isso elaborou-se um plano de ação com vistas a ajudar na eliminação, ou pelo menos, na minimização desses fatores, visando um melhor desempenho dos docentes frente aos cargos de gestão que ocupam, o que refletirá nos resultados da universidade como um todo.

Com base nos fatores intervenientes identificados, foram reconhecidos como possíveis dificultadores no trabalho dos docentes gestores: ausência de oferta de treinamento para os docentes que assumem cargos de gestão intermediária; cargos de gestão assumidos por docentes recém-chegados à instituição; falta de conhecimento, em algum grau, sobre as legislações da instituição; conflitos existentes nas relações interpessoais; acessibilidade limitada às instancias superiores; sobrecarga de trabalho.

Diante desses fatores, que são potenciais dificultadores do exercício do cargo de gestão, pode-se perceber a importância do planejamento e execução de ações no tocante à oferta de treinamentos, melhoria nas relações interpessoais, maior acessibilidade às instâncias superiores e ajustes na carga de trabalho dos gestores. Essas são apenas algumas das ações possíveis de serem implementadas pela administração central da instituição visando facilitar a rotina de trabalho desses sujeitos, proporcionando-os assim melhores condições de trabalho e um melhor desempenho frente às demandas que surgem em sua rotina. No Quadro 4 encontra-se a proposta do plano de ação.

Quadro 4 - Propostas de intervenção nos fatores intervenientes encontrados no trabalho dos docentes que exercem cargos de gestão intermediária no CFP/UFCG

DIRETRIZES	AÇÃO PRIORITÁRIA	MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	ATORES ENVOLVIDOS
Oferta de capacitação aos coordenadores eleitos para as coordenações.	Após a eleição dos coordenadores administrativos e de curso, deverá ser oferecida a capacitação necessária aos mesmos com informações sobre normas e rotinas inerentes ao cargo desempenhado.	Oferta regular de capacitação, contemplando não só os coordenadores do CFP, mas também dos demais centros; Disponibilização de transporte, caso o treinamento ocorra em outra cidade.	Pró-reitoria de Ensino; Secretaria de Recursos Humanos; Coordenadores; Instrutores aptos a ministrarem as capacitações.
Desenvolvimento de um guia de orientações gerais.	Elaboração e distribuição de um guia de orientações gerais, com caráter didático, embasado no regimento, estatuto, resoluções e demais normativos da UFCG.	Designação de pessoal para elaboração e edição do guia; Distribuição do guia sempre que um novo coordenador assumir um cargo.	Pessoal da Reitoria; Direções de centros.
Ocupação das coordenações por docentes que tenham pelo menos três anos de serviço no CFP/UFCG.	Essa diretriz pode ser implementada tanto através de restrição por meio de normativa, como também pela conscientização do grupo.	Normatização: alteração da resolução com a adição da restrição do tempo de serviço para a candidatura; ou conscientização: reuniões visando ao atendimento dessa restrição, no momento de formação das chapas.	Colegiado Pleno; Membros da Assembleia da unidade acadêmica.

Continua

Continuação do Quadro 4

DIRETRIZES	AÇÃO PRIORITÁRIA	MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	ATORES ENVOLVIDOS
Estímulo a um ambiente com melhores relações interpessoais.	Esclarecimento sobre o papel de cada um dos atores da instituição.	Realização de rodas de conversa com os coordenadores, demais docentes e técnico-administrativos para esclarecimento sobre o papel de cada um dos atores da instituição; Oferta regular de atendimento psicológico aos coordenadores.	Psicólogos da instituição; Setor de recursos humanos.
Disponibilização um canal efetivo de comunicação com as instâncias superiores.	Deverão ser disponibilizados e-mails e telefones que sejam meios efetivos de comunicação.	Canais de comunicação em funcionamento ininterrupto: linhas telefônicas, rede de internet e pessoas detentoras da informação a ser repassada.	Reitoria; Pró-reitorias.
Redução, quando possível, da carga de trabalho dos coordenadores.	Deverá ser viabilizada a diminuição da carga horária em sala de aula dos coordenadores.	Redistribuição de parte da carga horária de sala de aula do coordenador entre os demais docentes da unidade acadêmica.	Membros da Assembleia da unidade acadêmica.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A adoção das ações propostas no Quadro 4 poderá proporcionar aos docentes que ocupam cargos de gestão melhores condições para que desenvolvam seus trabalhos, tendo em vista que algumas das melhorias esperadas são: melhor preparo dos ocupantes de cargos de gestão, melhores relações interpessoais, comunicação mais efetiva com as instâncias superiores da universidade e balanceamento da carga horária dos coordenadores.

Concorda-se com Barbosa e Mendonça (2016) quando estes afirmam que o desenvolvimento de políticas e programas organizacionais de formação, deve ser sistematicamente planejado e implementado de maneira contínua, com vistas a desenvolver

competências que capacitem os sujeitos da melhor forma possível, dentro de dadas circunstâncias, para os diversos papéis (atuais e possíveis) dentro do contexto organizacional.

Seguindo essa ideia, é válido ressaltar que a implementação das medidas propostas não poderá ocorrer apenas em uma única etapa, sendo necessário um processo contínuo, uma vez que alguns fatores como a rotatividade existente nesses cargos, o que faz com que periodicamente haja novos ocupantes nos cargos de gestão; a rotatividade na equipe de docentes e técnico-administrativos, o que demanda a conscientização desses novos membros no tocante a importância de relações interpessoais harmônicas; as mudanças ocorridas nas legislações, rotinas e procedimentos da instituição, o que faz necessária a atualização dos conhecimentos já adquiridos; as mudanças periódicas na alta gestão da instituição, o que faz necessária a reconstrução das relações entre os coordenadores e os novos ocupantes desses cargos como, por exemplo, entre os coordenadores de curso e o pró-reitor de ensino.

7 CONCLUSÃO

A identificação dos fatores intervenientes no trabalho do docente gestor possibilitou um maior conhecimento sobre a realidade laboral vivenciada por esses sujeitos, para além de suas atividades típicas. Este estudo adquiriu fundamental importância, haja vista que a atividade de gestão é uma tarefa complexa, que demanda de quem a exerce habilidades técnicas e humanas, isso nos induz a pensar que para ser um bom gestor, o indivíduo precisa além de estar bem preparado, de um bom relacionamento com sua equipe.

A gestão nas universidades possui peculiaridades pelo fato de essas instituições possuírem características próprias. Enquanto nas organizações do setor privado a maximização dos lucros é o principal balizador das ações, a missão das universidades é a formação de cidadãos e o fornecimento de bons profissionais para o mercado de trabalho, missão essa que envolve dimensões subjetivas e abstratas, de difícil operacionalização e avaliação no dia a dia do trabalho gerencial, diferente do que acontece com as métricas da lógica de mercado (POZZI ET AL., 2016; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

Os gestores nas universidades, em sua grande maioria, são docentes que acumulam o exercício da atividade de gestão com as atividades típicas da docência (ensino, pesquisa e extensão), o que leva muitas das vezes à sobrecarga de trabalho e ao estresse, pois grande parte dos docentes que exerce cargos de gestão não possui nenhum grau de formação em administração e nem ao menos é capacitada para os cargos que assumem. Além disso, alguns gestores não possuem o conhecimento necessário sobre as legislações e normas da instituição à qual pertencem. Vislumbrou-se, também, como fator determinante o fato de, muitas vezes, eles não conseguirem estabelecer relações harmônicas com os demais membros da equipe e, no tocante às relações institucionais, a mínima comunicação necessária com as instâncias superiores por vezes não é estabelecida.

O objetivo norteador desta pesquisa foi a identificação dos fatores intervenientes no trabalho de docentes que ocupam cargos de gestão intermediária no CFP/UFCG. Para que esse objetivo pudesse ser alcançado, delineou-se o traçado metodológico partindo, inicialmente de uma revisão narrativa e, posteriormente de levantamento realizado por meio de questionário aplicado junto aos coordenadores de curso e administrativos atuais e que exerceram esses cargos nos últimos três anos. Por meio desse questionário, esses sujeitos responderam questões objetivas sobre preparo/capacitação, vantagens/facilidades,

desvantagens/dificuldades, relações pessoais/institucionais, motivação para o aceite do cargo, entre outras, relativas à ocupação do cargo de gestão.

Constatou-se também que: a maioria dos coordenadores não possui formação alguma na área de administração; a maior parcela dos docentes que assumem cargos de gestão é de docentes com pouco tempo de trabalho no CFP/UFCG; menos da metade dos docentes pesquisados afirmou se sentir preparado para o desempenho do cargo e também conhecer as legislações e normas da instituição; no tocante as relações interpessoais, mais de três quartos dos pesquisados afirmou serem os colegas docentes o grupo mais problemático nesse quesito, tendo sido citados diversos motivos, como: priorização das necessidades pessoais, arrogância, falta de compromisso com o curso, entre outros; a dificuldade de comunicação com as instâncias superiores foi relatada, em algum grau, por aproximadamente 95% dos respondentes; a principal motivação para assumir o cargo foi a necessidade de contribuir com a gestão, o que demonstra que a maior parcela deles acaba assumindo o cargo pela necessidade que surge de haver alguém para assumir aquele cargo e não de forma espontânea.

Como forma de sanar/minimizar estes fatores, sugere-se, como forma de contribuição institucional, a partir do plano de ação, propostas que darão aporte na dinâmica do trabalho desses sujeitos. Estas propostas podem e devem ser adotadas pelo CFP, como também pelos demais centros da UFCG que almejem efetivamente promover a melhoria dos processos de trabalho e do desempenho organizacional.

A pesquisa apresentou limitação no tocante ao não alcance de toda a amostra delimitada inicialmente: trinta e nove docentes. Tal limitação justifica-se pela não demonstração de interesse de três dos docentes em participar do estudo, pois mesmo tendo sido adotado para eles o mesmo procedimento adotado para os demais participantes – contato semanal por e-mail – eles não enviaram *feedback* ao longo de três semanas e acabaram, portanto, sendo desconsiderados na amostra final.

Sugere-se para estudos futuros a realização de investigações semelhantes: com ocupantes de cargos de outros níveis da gestão (pró-reitores, diretores de centro), considerando a elevada carga de trabalho a que esses sujeitos estão submetidos, quando comparado aos coordenadores de curso e de Unidades Acadêmicas; em outros centros da UFCG, a fim de comparar os resultados obtidos nos centros das cidades do interior e os da cidade de Campina Grande, onde está localizada a Reitoria, situação que coloca os coordenadores desses centros mais próximos da administração central; com ocupantes de cargos de similares em instituições privadas, considerando que esses profissionais estão

submetidos a uma lógica de trabalho diferente, pois nas IES privadas o lucro também é fator determinante para a gestão.

Sugere-se ainda um maior aprofundamento no quesito falta de capacitação, com o intuito de conhecer as lacunas, ou seja, os temas que necessitam ser trabalhados junto aos gestores, e com isso obter um melhor direcionamento na construção de uma política de capacitação para os gestores da instituição.

É notório o empenho dos gestores docentes em desenvolver suas atividades com competência, mas é imprescindível que as IES invistam na qualificação dos gestores universitários, haja vista ser necessária qualidade na gestão universitária a qual será o eixo estruturante na viabilização do tripé ensino, pesquisa e extensão em níveis de excelência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. de A. **Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior**. 2015. 124 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, 2015.

ASTLEY, W.; VAN de VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 45. n. 2, p. 52-73, abril /jun 2005.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2014.

_____. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 61-88, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. de S.A. A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de uma universidade federal. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 12, n. 23, p. 287-325, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MATOS, F. R. N.; MENDONÇA, J. R. C.; et al. O Papel de Gestor: Percepções de Professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. **Education Policy Analysis Archives**, v.25, n. 12, p.2-41, 2017.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 314f. Tese (Doutorado) — Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 34. ed. - Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011.

_____. a. Conselho Nacional de Saúde (Brasil). **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, 2012.

_____. b. Ministério da Educação. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 10 nov. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>>. Acesso em: 10 out. 2017.

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

CAMPOS, D.C. da S.; SOUSA, N.B.; CAMPOS, A. B.; et al. Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais. In: XXXII Encontro Anual Da Associação Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9195>. Acesso em: 11 mar. 2017.

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

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M.; RENTERIA, J. M.; et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir.** v. 34, n. 6, p. 428-431, nov./dez. 2007.

ENDERS, J.; MUSSELIN, C. "Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century". **Higher education to 2030**. Paris, v. 1. OECD Publishing, p. 125-250, 2008.

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). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 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**, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, p. 01-17, 2008.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1975.

FRANCO, E. **Funções do coordenador de curso: como construir o coordenador ideal**. Brasília: ABMES, Cadernos, n. 8, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES, E. C. G. **A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade**. 2010. 99 f. Tese (Doutorado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2016**. Disponível em <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2016/estimativa_dou_2016_20160913.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2017.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, M. F. E. M.; LIMA-FILHO, D. O. Condições de trabalho e saúde do/a professor/a universitário/a. **Ciências & Cognição**, v. 14, n. 3, p. 62-82, nov. 2009.

LOPES, J.E.G.; LEITE, D.C.C.; PEDERNEIRAS, M. M. M.; et al. Empreendedorismo dos coordenadores do curso de ciências contábeis: um estudo de caso nas Universidades Particulares de João Pessoa-PB [CD-ROM]. In: Anais do V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais eletrônicos**. Mar del Plata: UFSC, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97007/Jorge%20Expedito%20-%20sobre%20Empreendedorismo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

MARQUES, J. R. Entendendo a Diferença entre Gerente e Gestor. **Blog do JRM**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/entendendo-a-diferenca-entre-gerente-e-gestor/>> Aceso em 09 out. 2017.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

_____. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. **XXVII EnANPAD**, 2003.

MELO, M. C. de O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M.. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MEYER JR. V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 01, p. 12-26, 2014.

_____. Novo contexto e habilidades do administrador universitário. In: MEYER Jr. Victor; MURPHY, J. Patrick (Orgs.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e Estados Unidos. 2. ed. Ampl. Florianópolis:

INSULAR, 2003. 215 p.

MILONE, G. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Thomson, 2004.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Lavras, 2010.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

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

MUSSELIN, C. Redefinition of the relationships between academics and their university. **Higher Education**, London, n. 65, p.25-37, 2013.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2 ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2008.

PAULA, G.M. **Estruturas Organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário**. 2007. Dissertação (Mestrado em administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, 2007.

PEREIRA, L. C. B. **A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, N° 9, 28 f., 1996.

PEREIRA, R. M; MARQUES, H. R.; CASTRO, F. L.; et al. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 1, p. 260-281, 2015.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. 2011. Dissertação (Mestrado em administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, 2011.

POZZI, D. H. de B.; PADOVANO, B.R.; BORELLI, P.; et al. A cidadania pensada a partir da educação. **Revista de Cultura e Extensão USP**, v. 14, n. supl., p. 11-14, 2016. Disponível em: <<http://www.journals.usp.br/rce/article/download/112273/110249>>. Acesso em: 28 out. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G. (2005). Categorias para análise do clima organizacional em universidades. In: Anais do V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais eletrônicos**. Mar del Plata: UFSC, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97425/Gerson%20Rizzatti%20-%20%20clima%20org.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 31 out. 2017.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999.

REIS, F. J. G. dos. **O coordenador e a gestão de cursos de graduação**. Disponível em: <<http://www.lo.unisal.br/nova/publicacoes/fabio.doc>>. Acesso em 31 out. 2017.

RODRIGUES, A. C. de A. L.; VILLARDI, B. Q. Formação do docente para a gestão universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 208-231, 2017.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; COSTA, F. J. Itinerários para o desenvolvimento da competência docente na pós-graduação Stricto Sensu em Administração. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 34, 2014.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. de A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 145-171, 2012.

SILVA, M. A. da ; MORAES, L. V. dos S. Como os professores da Universidade Federal de Santa Catarina aprenderam a dirigir as unidades universitárias. **XXVI ENANPAD**, 2002.

SILVA, L. M.; SOUSA, M.N.A.. Repercussões do trabalho sobre a saúde do professor universitário. In: SOUSA, M.N.A.; ASSIS, E. V. de; FEITOSA, A.N.A.. (Orgs.) **Saúde do Trabalhador: Abordagem em múltiplos contextos**. Curitiba: CRV, 2014.

SOUZA, W. A. da R. de. **Guia do Trabalho de Conclusão de Curso - TCF**. Modelo do TCF para o PROFIAP. Brasília, junho de 2015.

TOSTA, H.T. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

UFCG. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2019**. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/PDI%20da%20UFCG_outubro%20de%202014.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2017.

_____. Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira. Resolução nº 08, de 2009. **Fixa normas para distribuição da carga horária mínima do docente por regime de trabalho**, Campina Grande, nov. 2009.

_____. **Projeto Pedagógico do Curso de História**. Unidade Acadêmica de Ciências Sociais, Centro de Formação de Professores. Cajazeiras, 2008.

_____. **Estatuto** / Universidade Federal de Campina Grande - Campina Grande: Editora Universitária, 2005a.

_____. **Regimento geral** / Universidade Federal de Campina Grande - Campina Grande: Editora Universitária, 2005b.

ZIKMUND, W. G. **Princípios da pesquisa de marketing**. Tradução Cristina Bacellar. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

WHITCHURCH, C. The Changing Roles and Identities of Professional Managers in UK Higher Education. Perspectives: **Policy and Practice in Higher Education**, Manchester, v.11, n .2, p. 53–60, 2007.

WILHELM, F. A.; ZANELLI, J. C.. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 13, n. 2, p.704-723, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados - Questionário Estruturado

A. Dados sobre a entrevista

1. Data: ____/____/____
2. Local: _____

B. Caracterização da Amostra

1. Idade: _____ anos
2. Sexo: masculino
 feminino
3. Nível de formação: Graduação Especialização Mestrado
 Doutorado Pós-Doutorado
4. Tempo total de docência: _____
5. Tempo de docência no CFP/ UFCG: _____

C. Questões norteadoras

1. Qual sua área de formação? _____
2. Possui alguma formação na área de Administração?
 Sim Não
Se sim, qual? _____
3. Qual o cargo de coordenação que exerce (ou exerceu)?
 Administrativa Curso
4. Há quanto tempo exerce (ou quanto tempo exerceu) o cargo de coordenação?
 0 a 6 meses 6 meses a um ano 1 a 2 anos mais de 2 anos
5. Quando assumiu o cargo de Coordenação tinha quanto tempo de serviço no CFP/UFCG?

6. Qual foi a forma de ingresso no cargo de Coordenação?
 eleição indicação pro-tempore outra _____
7. Quando ingressou no cargo de Coordenação participou de algum tipo de treinamento?
 Sim Não

Se sim, qual? _____

8. Qual sua opinião em relação à importância da oferta de treinamento para os docentes que ocupam cargos de Coordenação?

Considera importante Não considera importante Prefere não opinar

9. Você se considera preparado para o cargo de Coordenação que ocupa (ocupou)?

Sim Não Parcialmente

10. Você julga conhecer as legislações e rotinas da UFCG necessárias à resolução das demandas administrativas?

Sim Não Parcialmente

11. Você já encontrou dificuldade para resolução de alguma demanda inerente ao cargo de Coordenação?

Sim Não

Se sim, atribui essa dificuldade a falta de treinamento específico?

12. Para você, qual a principal desvantagem/dificuldade relacionada ao cargo de Coordenação?

Responsabilidade na resposta a processos Presidir reuniões
 Relação com subordinados Transitoriedade do cargo
 Não acha que exista desvantagem/dificuldade Prefere não opinar

Outra. Qual? _____

13. Para você, qual a principal vantagem/facilidade relacionada ao cargo de Coordenação?

Status Possibilidade de redução na carga horária
 Possibilidade de ajudar a gestão Não acha que exista vantagem/facilidade
 Prefere não opinar Outra. Qual? _____

14. Qual segmento você considera o mais problemático no tocante às relações interpessoais?

Docentes Discentes Técnicos-Administrativos

Qual o motivo? _____

15. Você encontra (encontrou) dificuldades de comunicação quando precisa de orientação de instancias superiores?

Sempre Nunca Raramente Frequentemente

16. Você considera a burocracia da Universidade um fator:

- Negativo Positivo Negativo, mas necessário Positivo, mas necessário
 Nenhuma das anteriores

17. Você considera que o caráter colegiado do cargo que ocupa (ocupou) é:

- Facilitador Dificultador Prefere não opinar

18. Você considera que a gestão seja:

- Uma tarefa desempenhada através de reprodução de rotinas e cumprimento de normas
 Uma tarefa desempenhada através de reflexão e de planejamento estratégico
 Uma tarefa desempenhada através das duas alternativas anteriores

19. Você considera que sua carga de trabalho aumentou desde que (quando) assumiu o cargo de Coordenação?

- Sim Não Parcialmente

20. Você considera que seus problemas de saúde ficaram mais frequentes desde que (quando) assumiu o cargo de coordenação?

- Sim Não Parcialmente

21. O que te fez aceitar o cargo de gestão foi:

- Retribuição financeira Necessidade de contribuir com a gestão
 Vontade de contribuir com a gestão Outro. Qual? _____

Questões específicas para ex-coordenadores

22. Você assumia novamente um cargo de gestão?

- Sim Não Prefere não opinar

23. Caso assumisse novamente um cargo de gestão, adotaria uma postura diferente?

- Sim Não Prefere não opinar

24. Em que fatores você se acha melhor capacitado, depois de ter exercido um cargo de gestão?

- Conhecimentos administrativos Relações interpessoais
 Não acha que se capacitou Prefere não opinar
 Outro. Qual? _____

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Caro (a) Professor (a),

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de Conclusão Final intitulada “**FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DE DOCENTES QUE EXERCEM CARGOS DE GESTÃO INTERMEDIÁRIA NO ÂMBITO DO CFP/UFCG**” que tem como objetivo identificar quais são os fatores intervenientes no trabalho de docentes que ocupam cargos de gestão, mais especificamente coordenações de curso e administrativas do CFP da UFCG. Pedimos a sua colaboração nesta pesquisa, respondendo a um questionário estruturado.

Garantimos que este estudo possui riscos mínimos, já que não envolve a realização de procedimentos invasivos; mas poderá ocorrer insatisfação do pesquisado em decorrência de abordar os conhecimentos específicos sobre um determinado tema. Nesse caso, você ficará à vontade para decidir sobre sua participação no estudo posteriormente. Por outro lado, benefícios potenciais decorrerão diante de sua participação tais como o conhecimento dos fatores intervenientes em seu trabalho, enquanto docente ocupante de cargo de gestão.

Ressaltamos que todas as informações obtidas nesse estudo serão mantidas em sigilo e sua identidade não será revelada. Vale lembrar que sua participação é voluntária e você poderá a qualquer momento deixar de participar deste, sem qualquer prejuízo ou dano. Comprometemo-nos a utilizar os dados coletados apenas para pesquisa e os resultados poderão ser veiculados em artigos científicos e congressos, sempre resguardando sua identificação.

Todos os participantes poderão receber quaisquer esclarecimentos acerca da investigação. Em caso de dúvidas relativas à pesquisa, pode entrar em contato com as pesquisadoras responsáveis por meio dos seus telefones: mestranda **Laraina Moreira Silva**: (83) 98817-1983; e Orientadora da pesquisa **Profª. Dra. Ana Paula Basso**: (83) 98827-9099.

O Comitê de Ética da Universidade Federal de Campina do Centro de Formações de Professores encontra-se disponível para esclarecimento pelo telefone: (083) 3532-2000 – Rua Sérgio Moreira de Figueiredo s/n, *Campus* Cajazeiras, CEP: 58900-000 – Cajazeiras – Paraíba.

Esse termo está elaborado em duas vias sendo uma para o sujeito participante da pesquisa e outro para o arquivo do pesquisador.

Eu, _____, tendo sido esclarecido (a) a respeito da pesquisa, aceito participar da mesma.

Cajazeiras, ____ de _____ de 2017.

Assinatura do (a) participante

Assinatura do (a) pesquisador(a)

ANEXOS

ANEXO A - Carta de Anuência

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDECENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
Campus de Cajazeiras**CARTA DE ANUÊNCIA**

Declaro para os devidos fins que a pesquisa intitulada **“FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DE DOCENTES QUE EXERCEM CARGOS DE GESTÃO INTERMEDIÁRIA NO ÂMBITO DO CFP/UFCG”**, a ser desenvolvida pela pesquisadora **Laraina Moreira Silva**, sob orientação do Professora Dra. Ana Paula Basso, está autorizada para ser realizada junto a este serviço.

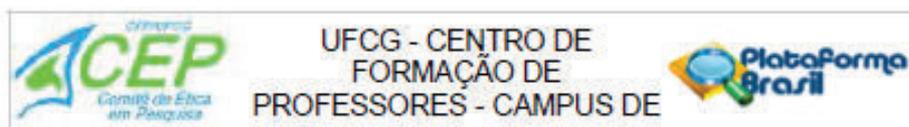
Outrossim, informamos que para ter acesso a qualquer serviço do Centro de Formação de Professores, da Universidade Federal de Campina Grande, fica condicionada à apresentação da Certidão de Aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa, devidamente credenciado junto à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CÔNEP, ao serviço que receberá a pesquisa.

Cajazeiras, 11 de maio de 2017.

ANTÔNIO FERNANDES FILHO
DIRETOR CFP/UFCG

ANTÔNIO FERNANDES FILHO
DO DEP. UFCG
MATR. Nº 1.814508

ANEXO B – Parecer Consubstanciado do CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DE DOCENTES QUE EXERCEM CARGOS DE GESTÃO INTERMEDIÁRIA NO ÂMBITO DO CFP/UFCG

Pesquisador: Laraina Moreira

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 68612417.1.0000.5575

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.131.782

Apresentação do Projeto:

A pesquisa proposta se classifica como descritiva, bibliográfica e do tipo levantamento ou survey, com abordagem quantitativa, onde busca-se evidenciar os fatores intervenientes no trabalho dos docentes que ocupam ou já ocuparam cargos de coordenação (administrativa e de curso) no âmbito do CFP/UFCG. Para isto, será aplicado um questionário estruturado ao docente contendo questionamentos acerca da sua atividade de gestão intermediária na universidade. Como critério de inclusão dos participantes da pesquisa, o docente deve ocupar atualmente ou ter ocupado nos últimos três anos cargos de coordenação de curso ou administrativa. Os resultados serão apresentados em forma de gráficos e/ou tabelas, sendo posteriormente discutidos à luz de literaturas pertinentes ao tema.

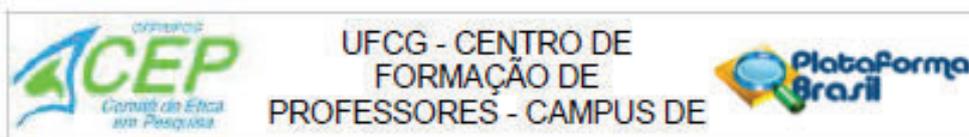
Objetivo da Pesquisa:

Definir quais são os fatores intervenientes no trabalho de docentes que ocupam cargos de gestão, mais especificamente coordenações de curso e administrativas do Centro de Formação de Professores (CFP) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

 Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Como consta no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do projeto proposto, os pesquisadores garantem que este estudo possui riscos mínimos, já que não envolve a realização

Endereço: Rua Sérgio Moreira de Figueiredo, s/n
 Bairro: Casas Populares CEP: 58.900-000
 UF: PB Município: CAJAZEIRAS
 Telefone: (83)3532-2075 E-mail: cep@cfp.ufcg.edu.br



Continuação do Parecer: 2.131.782

de procedimentos invasivos; mas poderá ocorrer insatisfação do pesquisado em decorrência de abordar os conhecimentos específicos sobre um determinado tema. Nesse caso, o participante ficará à vontade para decidir sobre sua participação no estudo posteriormente. Por outro lado, benefícios potenciais decorrerão diante a participação do entrevistado tais como o conhecimento dos fatores intervenientes em seu trabalho, enquanto docente ocupante de cargo de gestão. Neste sentido, avalio que os riscos da pesquisa são mínimos e que não acarretarão danos significativos, morais e éticos, aos participantes envolvidos. Além disto, os benefícios esperados contribuirão de forma significativa nos estudos acerca do tema da pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa se mostra como uma investigação importante em um tema que discute diretamente a interferência da atividade de gestão intermediária no rendimento acadêmico do professor de ensino superior. O cronograma do projeto proposto está coerente, visto que respeitou a condição de sua aprovação no CEP / UFCG.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos apresentados pelo proponente cumpriram as exigências do Conselho Nacional de Saúde (CNS), de acordo com a resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Foram apresentados o projeto de pesquisa detalhado, a folha de rosto, o termo de anuência, o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), orçamento, cronograma, termo de responsabilidade do pesquisador e o termo de responsabilidade do discente.

Recomendações:

Não há recomendações.

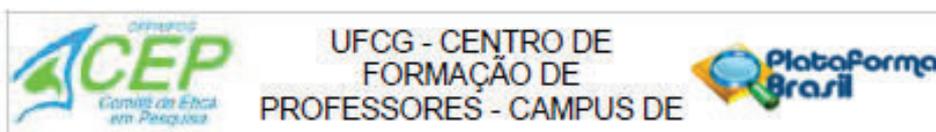
Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Informamos que nosso parecer é favorável a **APROVAÇÃO** do projeto proposto: **FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO DE DOCENTES QUE EXERCEM CARGOS DE GESTÃO INTERMEDIÁRIA NO ÂMBITO DO CFP/UFCG.**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_923956.pdf	19/05/2017 17:49:10		Acelto

Endereço: Rua Sérgio Moreira de Figueiredo, s/n
 Bairro: Casas Populares CEP: 58.900-000
 UF: PB Município: CAJAZEIRAS
 Telefone: (83)3532-2075 E-mail: cep@ctf.ufcg.edu.br



Continuação do Parecer: 2.131.782

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	LarainaProjetoCEP.doc	19/05/2017 17:47:14	Laraina Moreira	Acelto
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	19/05/2017 17:46:47	Laraina Moreira	Acelto
Outros	Anuenci.pdf	19/05/2017 17:44:56	Laraina Moreira	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	19/05/2017 17:41:57	Laraina Moreira	Acelto
Orçamento	orcamento.doc	19/05/2017 17:41:27	Laraina Moreira	Acelto
Declaração de Pesquisadores	TermoResponsabilidade2.pdf	19/05/2017 17:41:10	Laraina Moreira	Acelto
Declaração de Pesquisadores	TermodeResponsabilidade1.pdf	19/05/2017 17:40:55	Laraina Moreira	Acelto
Cronograma	cronograma.doc	19/05/2017 17:40:25	Laraina Moreira	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAJAZEIRAS, 22 de Junho de 2017

Assinado por:
Paulo Roberto de Medeiros
(Coordenador)

Endereço: Rua Sérgio Moreira de Figueiredo, s/n
Bairro: Casas Populares CEP: 58.900-000
UF: PB Município: CAJAZEIRAS
Telefone: (83)3532-2075 E-mail: cep@cb.ufcg.edu.br