

CARREIRA NA EDUCAÇÃO: UM DENTRE OS DIVERSOS PAPÉIS DO PROFESSOR UNIVERSITÁRIO

Fernanda Gonzaga Louça¹, Elvira Aparecida Simões de Araújo², Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci³

¹ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional - Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – fernandagl@uft.edu.br

² Professora do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – elvirasaraujo@gmail.com

³ Professora do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil - marilsatadeucci@hotmail.com

Resumo: Por muito tempo, as empresas de serviços públicos conviveram num confortável ambiente não competitivo. Com as recentes iniciativas de desregulamentação e privatização, não apenas no Brasil, mas no mundo todo, profundas reformulações têm sido requeridas dessas empresas. Reconhece-se que o processo de gestão da universidade pública brasileira é dificultado por uma diversidade de aspectos. A universidade, por si só, já é uma instituição bastante complexa; associada a essa característica tem-se o fato de ser uma organização de serviço e, por fim, uma entidade pública. Face às atuais dificuldades inerentes à gestão nas universidades públicas brasileiras, abrangendo desde a escassez de recursos à rigidez da estrutura administrativa, associada à escassa literatura acerca de trabalhos na área de gestão universitária, o propósito do presente estudo é o de analisar os perfis dos gestores das universidades públicas através da trajetória de suas carreiras por meio da análise dos *curriculum vitae* dos docentes-gestores.

Palavras-chave: Carreira Docente. Gestão Pública. Gestão Universitária.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicada

Introdução

As Instituições de ensino superior possuem objetivos e estruturas organizacionais por meio das quais distribuem responsabilidades e competências, recursos e tecnologias e produzem serviços demandados pela sociedade (MEYER JR., 2000). Para que isso ocorra de forma ordenada, é necessário que esses objetivos, ações e resultados sejam integrados por meio de pessoas.

Para Meyer Jr. (2000), o papel da Administração e de seus gestores reveste-se, atualmente, de maior importância frente aos seguintes fatores: o volume significativo de recursos administrados; o grande número de instituições que integram o sistema; a quantidade de pessoas que participam direta ou indiretamente das atividades do sistema; a necessidade de adequação das instituições frente à nova realidade caracterizada por mudanças que influenciam a essência do trabalho acadêmico; a forma da prestação de seus serviços; e o reconhecimento

da importância da educação superior para o desenvolvimento do país.

As universidades públicas brasileiras, nos últimos anos, como as demais instituições públicas, têm encontrado certa hostilidade em seu ambiente. Predomina a burocracia, com custos elevados, baixa produtividade, salários incompatíveis com a função do educador, dentre outros.

Diante das pressões apontadas, os cargos de chefia ou de gerência passam a ter uma responsabilidade ainda maior, pois precisam responder a esses desafios. Para Meyer Jr. (2000), o grande problema das universidades é transpor o culto do gestor amador e político. Destaca ainda que, na maioria dos casos estudados, não há adequação entre a formação técnica do professor e as práticas gerenciais. Justifica-se essa afirmação com o fato de que, na maioria, os gestores adquirem habilidades gerenciais por meio de erros e acertos, ou seja, na prática.

Meyer Jr. (2000) aponta como características importantes do professor-gestor: visão de futuro, domínio da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, prática de *empowerment*, gerenciamento de informações e o ato de empreender e participar. Neste contexto percebe-se a importância das características pessoais de comportamento dos gestores.

Metodologia

Dentre os tipos de pesquisa optou – se pela modalidade exploratória, por permitir melhor compreensão dos objetos de investigação, tendo por finalidade analisar os *curriculum vitae* dos docentes-administradores a fim de obter informações junto ao histórico de vida dos mesmos, quanto a sua formação acadêmica, titulação, atuação profissional e os vínculos institucionais. Quanto aos procedimentos técnicos aplicou-se o delineamento tipo bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica, que para este estudo é compreendida como ponto de partida para a análise dos *curriculum vitae* obtidos em site oficial, diante disso buscou-se evidenciar através de diversas informações contidas nos *curriculum*, tais como: os dados pessoais, formação acadêmica e atuação profissional as contribuições dos docentes-gestores para a melhoria na gestão universitária.

Para análise dos dados foi utilizada a abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de técnicas interpretativas que objetiva descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (RICHARDSON, 2008).

Carreiras

O conceito de carreira tem sido utilizado, comumente, de maneira bem generalizada, o entendimento mais difundido é o de carreira como caminho, ou seja, uma trilha a ser seguida de forma segura e visível. Para London (1989 apud DUTRA, 1996, p.17), a carreira deve ser pensada, como uma estrada que está sendo construída conjuntamente pelos funcionários e a organização, sendo as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa.

Neste contexto, Dutra (1996) não trata a carreira como uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido. Pensa a carreira como fruto da relação estabelecida entre a

pessoa e a organização, englobando as perspectivas de ambas.

Hall (2002) define carreira como sendo a percepção individual de uma seqüência de atitudes e comportamentos em conjunto com experiências relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

Para o autor a análise deve ser focada na maneira como o indivíduo estrutura a sua carreira, assumindo os altos e baixos que são inerentes ao processo de construção da sua carreira.

Segundo Chanlat (1995), o conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas: um conceito tradicional e um moderno. O modelo tradicional foi marcado por relativa estabilidade, enriquecimento, progressão linear e divisão sexual e social do trabalho.

Na concepção tradicional o foco é no cargo e no trabalho em curto prazo. Nesta perspectiva há uma mentalidade de que os benefícios são direitos assegurados e de que as organizações empregadoras devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Dutra *et al.* (2009), infere que neste contexto da internacionalização da economia os processos de fusão e aquisição despertaram a insegurança, motivando o desenvolvimento de novas formas de carreira as quais adequassem à nova ordem econômica.

O panorama global tem evidenciado a busca da excelência contínua, tanto nas organizações públicas como nas privadas. Uma vez que as transformações que ocorrem na sociedade e no mercado são análogas às ações das instituições públicas.

De acordo com Balassiano e Costa (2006), o indivíduo irá construir sua carreira em torno das suas necessidades, anseios, desejos, percepções.

Hall (1995) oferece o conceito de carreira proteana em substituição à carreira tradicional, o que move o indivíduo na carreira proteana são as necessidades pessoais, em detrimento das necessidades organizacionais.

Segundo Veloso (2009), a construção de uma carreira exige comportamentos e atitudes que refletem em outros campos da vida do indivíduo. No modelo de carreira sem fronteiras não são pré-requisitos a lealdade, a segurança, a relação de longo prazo, mas sim dedicação a outros projetos fora da organização, desenvolvimento de outras redes de relacionamentos, maior atenção para a família, sendo o indivíduo responsável pelo planejamento e construção da sua carreira (CHANLAT, 1995).

Para conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades

organizacionais, uma empresa deve possuir diretrizes, estruturas de carreira e instrumentos de gestão, ou seja, deve possuir um sistema de administração de carreiras.

Gestão de Carreiras

Geralmente, entregamos à organização a responsabilidade de administrar nosso desenvolvimento profissional quando, na verdade, isto é de nosso exclusivo interesse. Com relação ao planejamento e desenvolvimento individual de carreira, segundo Lacombe e Chu (2006), para que essa mudança se efetive é fundamental que esse indivíduo desenvolva competências como: *Know why* (motivações para o exercício do trabalho), *know how* (técnica do trabalho) e o *know whom* (com quem desenvolver o trabalho), tais competências individuais permitem o desenvolvimento e a autogestão da carreira.

A busca de um posicionamento mais competitivo em seus mercados tem conduzido as organizações a uma readequação do perfil exigido dos seus funcionários, Dutra (1996) diz que não enxerga a gestão de carreira como uma panaceia que resolverá todos os problemas das organizações quanto à administração de recursos humanos, mas vê como um instrumento necessário para obter alguns objetivos:

1. Permitir que haja uma constante adequação dos projetos de desenvolvimento das pessoas com o projeto da organização;
2. Estimular e dar apoio para que as pessoas possam planejar sua vida profissional;
3. Auxiliar as pessoas a identificarem os pontos fortes e fracos a fim de aperfeiçoá-los;
4. Aperfeiçoar o nível de comunicação entre as pessoas e a organização;
5. Oferecer uma maior transparência na negociação de expectativas mútuas entre as pessoas e a organização;
6. Disponibilizar para a organização uma ferramenta para efetivar uma administração estratégica de seus recursos humanos.

Atualmente, discute-se o planejamento de carreira no contexto da organização e propõem-se processos compartilhados em que as expectativas individuais de carreira são negociadas com as necessidades da organização.

De modo geral a mudança de comportamento é de responsabilidade do indivíduo, assim como seu desenvolvimento. Cabe à organização estimular e oferecer todo o apoio necessário para que a pessoa possa empreender seu desenvolvimento e sua carreira (DUTRA, 1996).

Carreira Docente

A carreira do Magistério foi instituída pela Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987 e estruturada de acordo com o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) aprovado pelo Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987.

Aplica-se o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) ao pessoal docente e servidores técnicos e administrativos das universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública.

Integram o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE):

- os cargos efetivos estruturados em sistema de carreira, de acordo com a natureza, grau de complexidade e responsabilidade das respectivas atividades e as qualificações exigidas para o seu desempenho;
- as funções de confiança, compreendendo atividades de direção, chefia e assessoramento.

1. Das atividades do pessoal docente

São consideradas atividades acadêmicas próprias do pessoal docente do ensino superior:

- a) as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, visem à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação e transmissão do saber e da cultura;
- b) as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente.

2. A Carreira de Magistério Superior é estruturada em cinco (5) classes:

- a) AUXILIAR: o acesso se dá mediante concurso público e diploma de graduação em curso superior.
- b) ASSISTENTE: o acesso se dá mediante habilitação em concurso público, progressão por posse de grau de mestre, ou avaliação de desempenho acadêmico.
- c) ADJUNTO: o acesso se dá mediante habilitação em concurso público, progressão por posse de título de doutor ou livre - docente, ou avaliação de desempenho acadêmico.
- d) ASSOCIADO: o acesso se dá mediante progressão, desde que o docente esteja há, no mínimo dois anos na Classe/Nível Adjunto/04, possua título de doutor ou livre - docente e seja aprovado em avaliação de desempenho.

e) TITULAR: o acesso se dá unicamente mediante concurso público, no qual poderão se inscrever portadores do título de doutor ou de livre docente, professores adjuntos, bem como pessoas de notório saber.

Cada classe compreende quatro (4) níveis, exceto a classe de Professor Titular, que possui um só nível.

3. Ingresso

O ingresso na carreira do magistério superior dar-se-á mediante habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

4. Remuneração

A estrutura remuneratória da Carreira será composta de:

I - Vencimento Básico;

II - Retribuição por Titulação - RT;

III - Gratificação Específica do Magistério Superior - GEMAS.

5. Progressões

A progressão nas carreiras do Magistério poderá ocorrer, exclusivamente, por titulação e desempenho acadêmico, conforme as legislações das IFEs em consonância com as diretrizes do Ministério da Educação:

I - de um nível para outro, imediatamente superior, dentro da mesma classe;

II - de uma para outra classe, exceto para a de Professor Titular; far-se-á por titulação ou mediante avaliação de desempenho acadêmico.

Gestão Universitária

No sentido etimológico, docência tem suas raízes no latim – *docere* - que significa ensinar, instruir, mostrar, indicar, dar a entender. No sentido formal, os professores desempenham um conjunto de funções que ultrapassam as atividades convencionais.

O modelo de universidade brasileira, pautada pelo postulado da indissociabilidade do ensino, pesquisa e da extensão surgiu no contexto desenvolvimentista na qual se esperava que a universidade promovesse a superação do atraso científico e tecnológico do país.

Zabalza (2004) atribui três funções aos professores universitários: ensino, a pesquisa e a administração. Ademais, pode-se citar a necessidade de os dirigentes universitários atuarem em vários setores da instituição, com competência para superarem os desafios impostos por um ambiente caracterizado por sua complexidade e com objetivos voltados para a criação e difusão do conhecimento.

A universidade, enquanto organização complexa, tem passado por um processo de reestruturação e adaptação frente a diversos desafios, destacando-se: a expansão do sistema de ensino superior, a utilização das tecnologias, bem como a necessidade de padrões gerenciais mais eficientes e eficazes.

O sucesso das IES, nessa nova realidade, exige gestores capazes de aliar a desejada aptidão para obter qualidade e integração nas atividades de ensino, pesquisa e extensão com a necessária competência administrativa para administrar os diversos fatores organizacionais (TACHIZAWA ; ANDRADE, 1999).

Segundo Melo (1998), as universidades necessitam ser administradas diferentemente das demais organizações, uma vez que, além de gerar e transmitir o conhecimento participam diretamente na formação superior das pessoas e, entre uma infinidade de outros objetivos, suprem as necessidades do mercado de trabalho e da sociedade.

Para isso, a gestão universitária necessita de informações estratégicas que possibilitem aos dirigentes contrapor medidas e posicionar ou redirecionar suas instituições de forma efetiva e proativa (MECCA, 1998; POZZEBON, 1998).

O fato de a propriedade ser pública torna complexos e morosos uma diversidade de processos que se podem apresentar muito mais simples e dinâmicos na empresa privada (JOHNSON et al, 1996).

Osborne e Gaebler (1995) acrescentam ainda que, na realidade, o que se precisa é transformar instituições burocráticas em instituições inovadoras, dispostas a eliminar iniciativas obsoletas, prontas a fazer mais com menos recursos. Esses argumentos também são compartilhados por Marcovitch (1998), segundo o qual a universidade existe para inovar e promover mudanças e não para ser sufocada por rotinas.

Considerando essa perspectiva, uma das tarefas mais urgentes seria implementar estratégias que funcionem nesse novo ambiente. Para tanto, é necessário que as ações adotadas pelas universidades estejam voltadas a atingir seus objetivos, como também a satisfazer as necessidades de seus clientes, o que requer uma definição clara da missão institucional, dos objetivos e metas almejados.

Análise dos Resultados

A finalidade desta pesquisa consiste em analisar os *curriculum vitae* dos docentes-administradores a fim de obter informações junto ao histórico de vida dos mesmos, quanto a sua formação acadêmica, titulação, atuação

profissional e os vínculos institucionais. E diante destas informações da trajetória de vida analisar os perfis de quatro reitores de universidades públicas federais brasileiras quanto à formação para atuarem na gestão de instituições públicas. Diante dos diversos papéis dos professores, se existe uma relação de complementaridade entre ensino, pesquisa, extensão e administração.

Uma das maneiras para conhecer a trajetória dos docentes-gestores é por meio da análise de currículo dos professores, esta técnica possibilita conhecer concretamente a situação profissional. Segundo Witter, (1997) o currículo constitui um documento que reflete a realidade em torno do pesquisador, e possibilita que se detectem quais as situações que colaboram e quais dificultam em sua produtividade.

Atualmente é diretor da Universidade de São Paulo possui graduação em Pedagogia pela Universidade de São Paulo (1969), graduação em Direito pela Universidade de São Paulo (1969), graduação em Letras pela Faculdade de Filosofia Nossa Senhora Medianeira dos Padres Jesuítas (1970), mestrado em Diplomacia - Fletcher School Of Law And Diplomacy (1985), mestrado em Ciências-Político-Econômicas pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (1970), mestrado em Direito - Harvard University (1978) e doutorado em Direito pela Universidade de São Paulo (1973).

Possui graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1973), mestrado em Direito pela Universidade de Brasília (1981) e doutorado em Direito pela Faculdade de Direito da UnB (2008). Atualmente é Reitor da Universidade de Brasília.

Reitor da Universidade Federal do Ceará possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade de Fortaleza (1982), mestrado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1985), especialização em tratamentos térmicos de ligas metálicas no Municipal Industrial Reserach Institute - Nagoia (1986) e doutorado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1993).

Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Goiás (1990), mestrado em DEA - Sociologia e Economia do Sist Agroalimentar pela Université de Paris X, Nanterre (1991), mestrado em DESS - Desenvolvimento Agrícola pela Université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne) (1992) e doutorado em Sociologia pela Universidade de Brasília (2000). Atualmente é reitor da Universidade Federal do Tocantins.

A análise dos currículos dos docentes em estudo possibilitou a verificação de sua trajetória através de sua formação acadêmica, titulações, com isso podemos constatar que a grande maioria

dos gestores das universidades públicas não tem formação acadêmica para exercer os cargos os quais ocupam.

Conclusão

Os estudos acima mencionados sugerem que as funções da direção não estão vinculadas a uma única teoria ou modelo. Ao contrário, eles são de natureza eclética e utilizam elementos conceituais de fontes variadas.

Segundo Finger (1993) a administração universitária deve ser encarada como um ato pedagógico e não empresarial. A matéria-prima da universidade, seus objetivos educacionais e sociais não devem ser comparados ao de uma indústria.

Entre aulas, pesquisas, administração, extensão e aplicações práticas, tem que ser negociado o uso do tempo dos professores. É preciso, *ad limine*, redefinir as vocações de cada unidade. (CASTRO,1986)

A educação é o elemento-chave para a construção da sociedade do conhecimento, na qual inovar e transformar conhecimento em vantagem competitiva passam a constituir importantes diferenciais.

A superação de uma administração universitária tradicional terá que ceder lugar a uma realidade administrativa nova. Ela terá que refletir novas concepções da organização universitária como instituição multifuncional emergente em uma sociedade em transição.

Referências

BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2006.

BALLASIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. **Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira?** Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 3, p. 99-116, Jul/Set. 2004.

CASTRO, C. M. **Quem vai consertar a universidade?** Educação Brasileira – Revista do CRUB, 1986.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo, Atlas, 1996.

DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; FISCHER, A.L. & NAKATA, L.E., **As Carreiras Inteligentes e sua Percepção pelo Clima Organizacional.** In: Revista Brasileira de Orientação Profissional, Ribeirão Preto, v.1, n.10, p. 55-70, 2009.

FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total.** Florianópolis: IEPES, 1993.

HALL, D.T. & MIRVIS P.H. **The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond.** In: Journal of Vocational Behavior. 47, p. 269-289. 1995.

JOHNSON, Bruce B. et al. **Serviços Públicos no Brasil: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 1996.

LACOMBE, B.M.B. & CHU, R.A. **Buscando as Fronteiras da Carreira sem Fronteiras: Uma Pesquisa com Professores Universitários em Administração de Empresas na Cidade de São Paulo.** In: BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas.* São Paulo, Atlas, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. **A Universidade Impossível.** São Paulo: Futura, 1998.

MELO, P. A. **Autonomia Universitária:** reflexos nas universidades estaduais paulistas. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração - Programa de Pós- Graduação em Administração), UFSC, Outubro, 1998.

MEYER JR., V. **Novo contexto e as habilidades do administrador universitário** In: MEYER JR., V.; MURPHY, P. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres:** novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MECCA, M. S. **Desenvolvimento de um Protótipo de EIS (Executive Information System) que possibilita a integração dos níveis hierárquicos:** o caso UCS. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração), UFRGS, Rio Grande do Sul.

OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** 6ª Ed. Brasília: Editora MH Comunicação, 1995.

POZZEBON, M. **Um Modelo de EIS – Enterprise Information System – que identifica características para comportamentos proativos na recuperação de informações.** Dissertação de Mestrado em Administração, UFRGS, Março, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional.** USP São Paulo, 2009.

WITTER, GERALDINA PORTO. **Produção Científica.** Editora Átomo, 1997.

ZABALZA, M.A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas.** Porto Alegre: Artmed, 2004.