

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS - ICEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP**

MICHELE FERREIRA FANKE

**A LEGITIMIDADE DO ADMINISTRADOR DE UNIDADE ACADEMICA –
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE**

**RIO GRANDE
2019**

MICHELE FERREIRA FANKE

**A LEGITIMIDADE DO ADMINISTRADOR DE UNIDADE ACADEMICA –
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Federal do Rio Grande como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Márcio André Leal Bauer

**RIO GRANDE
2019**

Ficha catalográfica

F212l Fanke, Michele Ferreira.
A legitimidade do administrador de unidade acadêmica: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande / Michele Ferreira Fanke. – 2019.
131 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2019.

Orientador: Dr. Márcio André Leal Bauer

1. Administrador 2. Universidade 3. Legitimidade
4. Institucionalização I. Bauer, Márcio André Leal II. Título.

CDU 658

Michele Ferreira Fanke

A LEGITIMIDADE DO ADMINISTRADOR DE UNIDADE ACADEMICA –
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal do Rio Grande como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, aprovada pela comissão de avaliação abaixo assinada:

Prof. Dr. Márcio André Leal Bauer
(Orientador – FURG)

Prof.^a Dr.^a Suzana de Oliveira Malta
(FURG)

Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto
(UFPEL)

Prof. Dr. Eloy Eros da Silva Nogueira
(UFPR)

Rio Grande, 25 de setembro de 2019.

À Valentina (*in memoriam*), meu anjinho da guarda.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela vida, por me proteger e sempre guiar meus passos ao longo da minha caminhada.

Aos meus pais, João e Hecilvia, pela formação que me deram e por me auxiliarem em tudo que preciso. Vocês são meus exemplos de determinação e coragem.

Ao meu esposo Jardel, pelo incentivo e apoio de sempre. Obrigada por estar ao meu lado no momento mais difícil desta jornada e por não ter me deixado desistir.

Ao meu orientador, Prof. Márcio André Leal Bauer, pelos ensinamentos, incentivo e orientação durante a construção desta dissertação. Obrigada por, muitas vezes, acreditar mais do que eu mesma no meu trabalho. Suas palavras durante uma das nossas reuniões de orientação foram muito importantes e motivadoras: “confia em ti” e “acredita no que estás escrevendo”.

Aos Professores Anne Pinheiro Leal, Eloy Eros da Silva Nogueira, Rodrigo Serpa Pinto e Suzana de Oliveira Malta, membros das bancas de qualificação e de defesa, pelas valiosas contribuições para a construção desta dissertação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, por compartilharem seus conhecimentos e pelo incentivo ao nosso crescimento a cada aula.

Aos colegas do mestrado, pela troca de experiências e conhecimentos compartilhados. Agradeço especialmente à Juliana e a Raquel, que além de colegas, tornaram-se grandes amigas. Obrigada pelos momentos, desabafos e angústias compartilhadas, e, principalmente, pelas risadas regadas a muito café.

Aos meus colegas Administradores pela disponibilidade em contribuir para a realização desta pesquisa. Sem o envolvimento de vocês isto não teria sido possível.

Aos meus colegas do Instituto de Letras e Artes, pelo apoio e pela torcida durante esta jornada.

À Universidade Federal do Rio Grande – FURG, por possibilitar meu crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradeço aos meus familiares e amigos, pelas palavras de carinho e incentivo ao longo do curso e por entenderem a minha ausência nos momentos de cansaço.

Gratidão a todos!

RESUMO

A presença de profissionais com formação superior em Administração é fundamental para uma gestão administrativa eficiente em qualquer tipo de organização, visto que são esses profissionais que possuem conhecimento técnico para tal. Ciente disso, após ser reestruturada, acadêmica e administrativamente, a Universidade Federal do Rio Grande (FURG) contratou Administradores para atuar em suas unidades acadêmicas (UA's), visando uma melhoria em seus processos de gestão. Neste sentido, esta pesquisa buscou analisar como vem sendo construída a legitimidade deste novo profissional na estrutura das unidades acadêmicas na FURG. O estudo se desenvolveu sob uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, pois buscou descrever a experiência de inserção dos Administradores nas UA's. O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, visto que a pesquisadora analisou uma experiência social no seu próprio contexto, ou seja, a construção da legitimidade dos Administradores em seu ambiente de atuação: as unidades acadêmicas. A coleta de dados se deu através de pesquisa documental, observação, entrevistas semiestruturadas com os Administradores e aplicação de questionários aos diretores e/ou vice-diretores dessas UA's. Após a coleta, os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a inserção desses profissionais nas UA's se deu de forma problemática, pois essas unidades, seus diretores e demais servidores não foram preparados para a chegada do novo profissional. Além disso, não houve uma descrição adequada para as atribuições dos Administradores de UA, fazendo com que o processo de inserção e de aceitação desse profissional pelos demais fosse ainda mais difícil. A falta de uma delimitação clara de atribuições para o "fazer" nas unidades acadêmicas dificultou não só a inserção dos profissionais como também sua efetiva contribuição para a gestão administrativa. A partir dos resultados obtidos, concluiu-se que, para que os Administradores possam legitimar a si e suas práticas, atendendo efetivamente ao que foi proposto pela universidade quando das suas contratações — contribuir para uma melhoria na gestão administrativa das unidades, desonerando os diretores para que estes possam se dedicar mais as questões acadêmicas —, é necessário que seja criada uma descrição de cargo específica para o "fazer" na UA, que permita delimitar claramente as atribuições do Administrador, além da institucionalização formal do cargo e suas atribuições na estrutura da universidade.

Palavras-chave: Administrador. Universidade. Legitimidade. Institucionalização.

ABSTRACT

The presence of professionals with higher education in Administration is fundamental for an efficient administrative management in any type of organization, since these professionals are the ones who have the technical knowledge to do so. Aware of this, after being restructured academically and administratively, the Universidade Federal do Rio Grande (FURG) hired Administrators to act in its Academic Units (UA's), aiming at an improvement in its management processes. In this sense, this research sought to analyze how the legitimacy of this new professional has been built in the structure of the academic units at FURG. The study was developed under a qualitative approach, descriptive in nature, because it sought to describe the experience of insertion of the Administrators in the UA's. The method used in the research was the case study, since the researcher analyzed a social experience in its own context, that is, the construction of the legitimacy of the Administrators in their working environment: the academic units. The data collection took place through documentary research, observation, semi-structured interviews with the Administrators and the application of questionnaires to the directors and/or deputy directors of these UA's. After collection, the data were analyzed using the content analysis technique. The research results showed that the insertion of these professionals in the UA's was problematic, as these units, their directors and other employees were not prepared for the arrival of the new professional. In addition, there was no adequate description of the duties of the UA Administrators, making the process of insertion and acceptance of this professional by the others even more difficult. The lack of a clear delimitation of the attributions for "doing" in the academic units made it difficult not only to insert professionals but also their effective contribution to administrative management. From the results obtained, it was concluded that, so that the Administrators can legitimize themselves and their practices, effectively meeting what was proposed by the university when hiring them — contribute to an improvement in the administrative management of the units, relieving the directors so that they can dedicate themselves more to academic issues —, it is necessary to create a specific job description for "doing" in the UA, which allows clear delimitation of the duties of the Administrator, as well as the formal institutionalization of the position and its duties in the structure of the university.

Keywords: Administrator. University. Legitimacy. Institutionalization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mitos e realidade sobre o trabalho administrativo	26
Figura 2 – Os papéis do gerente	27
Figura 3 – Hierarquia das características “invariantes” do administrador na literatura administrativa	28
Figura 4 – Organograma da FURG	55
Figura 5 – Triangulação da coleta de dados	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências específicas do Administrador	29
Quadro 2 – Resumo sobre as Unidades Acadêmicas da FURG	56
Quadro 3 – Perfil dos Administradores entrevistados	58
Quadro 4 – Perfil dos diretores participantes da pesquisa	60
Quadro 5 – Categorias de análise	67
Quadro 6 – Formação Acadêmica dos Entrevistados	69
Quadro 7 – Descrição dos Administradores nos Regimentos Internos das Unidades Acadêmicas	89
Quadro 8 – Atividades realizadas pelos Administradores no período entre 2010 e 2011.....	92
Quadro 9 – Resumo de atividades desempenhadas por área	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Adm.	Administrador
CES	Câmara de Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CFE	Conselho Federal de Educação
COEPEA	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração
CONSUN	Conselho Universitário
CNE	Conselho Nacional de Educação
CRA	Conselho Regional de Administração
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
Dir.	Diretor
FGV	Fundação Getulio Vargas
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEXC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TAE's	Técnicos administrativos em educação
UA	Unidade Acadêmica
UA's	Unidades Acadêmicas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO	20
2.1.1 Breve resumo sobre o surgimento da Administração no Brasil	20
2.1.2 Algumas referências sobre o Administrador e suas funções	23
2.2 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO NAS UNIVERSIDADES	32
2.3 LEGITIMIDADE OU LEGITIMAÇÃO: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA	38
2.3.1 O processo de institucionalização	45
3 METODOLOGIA	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2 APRESENTAÇÃO DO LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA	53
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	57
3.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	61
3.4.1 Pesquisa documental	62
3.4.2 Observação	62
3.4.3 Entrevistas e questionários	64
3.4.4 Análise dos dados	65
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
4.1 TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL DOS ADMINISTRADORES	68
4.2 ATIVIDADES TÍPICAS DE UM ADMINISTRADOR	73
4.3 INSERÇÃO E TRAJETÓRIA DOS ADMINISTRADORES NAS UNIDADES ACADÊMICAS DA FURG	75
4.4 ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELOS ADMINISTRADORES NAS UNIDADES ACADÊMICAS	88
4.4.1 Dificuldades enfrentadas pelos Administradores no desempenho de suas atividades nas unidades acadêmicas	97
4.5 FATORES DE LEGITIMIDADE PARA O ADMINISTRADOR DE UA	102
4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR DE UNIDADE ACADÊMICA	103
4.6.1 O reconhecimento sobre o trabalho dos Administradores de UA's	103
4.6.2 As relações de trabalho dos Administradores de UA's	107
4.6.3 Conflitos ocasionados pela indefinição quanto ao papel dos Administradores de UA's	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
APÊNDICE A	127
APÊNDICE B	129
APÊNDICE C	131

1 INTRODUÇÃO

A presença de um Administrador é fundamental em qualquer tipo de organização, seja ela privada ou pública. Nas organizações privadas, nas quais o foco está voltado para o mercado, este profissional deve atuar sempre buscando otimizar os recursos financeiros e maximizar os lucros. Já nas organizações públicas, o objetivo principal é oferecer um serviço de qualidade, visando atender às necessidades da sociedade. Desta forma, o Administrador deve atuar visando uma melhor aplicação dos recursos públicos.

As universidades federais, assim como as demais organizações públicas, vêm, ao longo do tempo, tentando melhorar seus processos de gestão e profissionalizar os serviços públicos, principalmente, frente às pressões que lhes exigem mudanças profundas em relação à estrutura e forma de atuação. É nesse contexto que se encontra a universidade federal onde o presente estudo foi realizado.

Uma das ações propostas pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG), visando qualificar sua gestão administrativa, foi a contratação de profissionais formados em Administração para atuarem nas suas unidades acadêmicas (UA's). Estas unidades são dirigidas por servidores docentes, que precisam lidar com questões tanto acadêmicas como também administrativas, mas que nem sempre possuem formação ou conhecimento para tal.

Essas novas vagas de técnicos administrativos em educação (TAE's) do cargo de Administrador foram possibilitadas pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), criado pelo Governo Federal através do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. O principal objetivo do programa era ampliar o acesso e a permanência de estudantes na educação superior, através de uma série de ações para retomar o crescimento do ensino superior público, proporcionando condições para que as universidades federais promovessem a expansão da infraestrutura física, acadêmica e pedagógica. Dentre essas ações, destacam-se: o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, visando diminuir as desigualdades no país. O REUNI proporcionou todo o aporte financeiro para as despesas advindas com a reestruturação das universidades, como por exemplo, as despesas com pessoal,

devido ao aumento do número de servidores necessários para atender à demanda ocasionada pela expansão (BRASIL, 2007).

Percebe-se também que, além de qualificar a gestão administrativa, a ação proposta pela universidade demonstra uma preocupação com a profissionalização do serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1996), visto que a direção das UA's é sempre ocupada por um servidor docente que, na maioria das vezes, não possui conhecimento técnico das funções administrativas. Nessa perspectiva, existem alguns estudos que corroboram, mesmo que indiretamente, a necessidade de um profissional com formação superior em Administração para atuar na gestão de unidades acadêmicas das universidades, pois evidenciaram a falta de conhecimentos em gestão administrativa por parte dos diretores ou gestores (FERNANDES; GUIMARÃES, 2015; MAGALHÃES et al., 2017; MARRA, 2006; SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Salienta-se que a exposição destes dados não tem como objetivo questionar a capacidade dos servidores docentes para assumirem cargos de gestão, mas sim, evidenciar a importância da atuação de um Administrador com formação superior na estrutura de unidades acadêmicas das universidades, visto que, mesmo que os diretores possuam conhecimentos administrativos e de gestão, estes conhecimentos advêm, quase que exclusivamente, pela prática adquirida no exercício do cargo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da decisão da universidade em contratar profissionais com formação em Administração para atuar no cargo de Administrador nas unidades acadêmicas, visando a melhoria na gestão administrativa, foi realizado um concurso público para a contratação desses profissionais. No entanto, quando os Administradores assumiram seus cargos e chegaram às suas respectivas unidades de trabalho, encontraram cenários bem distintos. Um fator, contudo, foi unânime: a falta de clareza sobre o trabalho que estes profissionais deveriam desempenhar nas UA's.

Frente ao exposto, surgiram diversas dúvidas, tais como: o que o Administrador deve (e pode) fazer dentro da unidade acadêmica (UA)? Quais as atividades do Administrador de UA? Qual o seu papel na estrutura dessas unidades?

Nesse sentido, a falta de uma institucionalização do cargo e de uma descrição objetiva das reais atribuições do Administrador de UA por parte da universidade não

permite evidenciar se o trabalho que vem sendo desempenhado é o que se espera do cargo, considerando-se a singularidade das unidades acadêmicas e da universidade em si. Frente a estas indefinições em torno das atividades desempenhadas (ou que deveriam ser desempenhadas) pelos Administradores nas UA's, é impossível definir se o trabalho realizado pelos mesmos até então é o adequado. Desta forma, como definir se estas atividades são consideradas corretas pelas Unidades Acadêmicas, pela universidade, ou mesmo pelos próprios Administradores? Ou ainda, como este profissional é visto dentro da estrutura das UA's e da universidade? A partir disso, surgiu a seguinte questão de pesquisa: "Como vem sendo construída a legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica na estrutura da FURG?".

1.2 OBJETIVOS

Buscando responder à questão de pesquisa, foram delineados os objetivos geral e específicos, conforme segue.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de construção da legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica na FURG.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os papéis e funções típicos de um Administrador aprendidos através da formação universitária e da experiência profissional;
- Descrever como se deu o processo de inserção e a trajetória dos Administradores nas Unidades Acadêmicas da FURG;
- Identificar atividades desempenhadas, responsabilidades assumidas e posições de autoridade do Administrador no exercício de sua função;
- Identificar aspectos que atribuem legitimidade ao cargo de Administrador de Unidade Acadêmica.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Roesch (2010), a presente pesquisa se justifica quanto à importância, a oportunidade e a viabilidade. Sua importância se deve ao fato de que a falta de clareza sobre as atividades de um Administrador atuando em uma unidade acadêmica dentro de uma instituição de ensino superior não acontece somente na FURG. De acordo com um estudo realizado por Faria, Daud e Pereira (2012), em uma universidade federal no sul de Minas Gerais, foi identificada uma situação semelhante à que ocorreu na FURG. Como uma tentativa de profissionalizar a gestão administrativa da universidade, foram contratados profissionais de Administração para atuarem em seus departamentos didático-científicos visando auxiliar às direções em questões administrativas. A partir do relato sobre como se deu a inserção desses profissionais na universidade, a falta de preparo das unidades e dos diretores para receber tais profissionais é evidente, tal como aconteceu na FURG.

O tema apresenta, ainda, grande relevância, pois, assim como na FURG e na universidade analisada pelos autores Faria, Daud e Pereira (2012), podem existir outras universidades que tenham enfrentado situação semelhante, porém não existem estudos publicados sobre o tema. Desta forma, esta pesquisa pretende contribuir para estas organizações, bem como para possíveis casos que possam ocorrer no futuro.

O tema se justifica, ainda, quanto à sua importância, visto que ao pesquisarmos a literatura existente sobre estudos referentes à questão da legitimação, podemos observar uma predominância do tema em pesquisas na área das Ciências Contábeis. Grande parte dos trabalhos encontrados relaciona-se a questões sobre como as práticas de divulgação de resultados sociais ou ambientais contribuem para a legitimação das organizações (BEUREN; GUBIANI; SOARES, 2013; BEUREN; HEIN; BOFF, 2011; CZESNAT; MACHADO, 2012; DIAS FILHO, 2007; FANK; BEUREN, 2010; MACHADO; OTT, 2015; PORTAL et al., 2012).

Encontram-se também estudos sobre como a comunicação ou divulgação de informações pode atribuir ou melhorar a legitimidade das organizações (BASTOS, 2017; MACHADO; MORTARI, 2010; PARENTE, 2014); como as narrativas históricas influenciam na legitimação (SANTOS, 2014); a influência das redes sociais para

obter legitimação (CORREA; TEIXEIRA, 2015); e, como as ações do marketing de causa influenciam na legitimidade organizacional (MONTANARI, 2017).

Destacam-se, ainda, trabalhos sobre a instituição jornalística, como o estudo de Meditsch (2010), que investigou como a institucionalização do campo teórico do jornalismo pode influenciar na legitimação da profissão; e o estudo de Mira (2016), que buscou identificar a dinâmica da legitimação em instituições jornalísticas.

O que se percebe, a partir dos trabalhos mencionados, é que os estudos sobre legitimidade, geralmente, abordam aspectos referentes a práticas ou ferramentas utilizadas na busca pela legitimidade organizacional. Já estudos sobre legitimidade de um cargo ou de uma profissão, são bem mais escassos, daí a importância de se estudar a legitimidade do Administrador de UA na estrutura de uma universidade federal.

Na temática sobre a legitimidade de cargos ou profissões, tem-se o trabalho de Neves e Assumpção (2012), que analisou o processo de legitimação dos profissionais de educação física no campo da saúde. Os autores concluíram que a busca por legitimidade nesse campo vem ocorrendo de forma lenta, porém enfatizam que a permanência nessa área depende da institucionalização e legitimação dos profissionais, o que requer novos saberes e práticas de intervenção. Para os autores, esse processo requer tempo e estratégias individuais e coletivas.

O trabalho de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013) não se refere exatamente a uma profissão, mas sim a um cargo ou função, porém não deixa de ser importante para a temática da legitimação profissional. Os autores analisaram o processo de construção da legitimação de sucessores de empresas familiares e evidenciaram que, para “tornarem-se legítimos, aceitos, respeitados e, quem sabe, até admirados”, os mesmos precisaram passar pelas seguintes etapas: “socialização primária, desejo pessoal, aptidão para negócios e competência técnica adquirida por meio de treinamento formal” (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013, p. 32).

Por fim, cabe destacar o trabalho de Cavalcanti (2008) que analisou o processo de legitimação profissional de consultores organizacionais no relacionamento com seus clientes. O estudo apontou que a legitimidade dos consultores se dá em dois momentos: antes e depois de sua contratação. Antes, pois sua legitimação é construída socialmente, através de suas relações diárias, ou seja, o consultor precisa provar sua competência antes de ser contratado; isso pode ocorrer através do seu histórico profissional. Depois, através de ações que possam

fortalecer sua legitimação. Dentre essas ações, o consultor pode demonstrar um conhecimento prévio da organização-cliente, além de apresentar referências anteriores (CAVALCANTI, 2008).

O tema dessa pesquisa é também oportuno, visto que, na FURG, ainda hoje, passados nove anos desde a inserção do Administrador de unidade acadêmica na estrutura da universidade, as dúvidas continuam as mesmas: o que deve fazer este profissional? Como deve fazer? As atividades desempenhadas pelo Administrador são reconhecidas como corretas pelos demais? As atividades desempenhadas pelo Administrador possuem legitimidade?

Desta forma, espera-se que a pesquisa contribua para uma melhoria no desempenho do cargo de Administrador nas Unidades Acadêmicas, ajudando a esclarecer sobre as atividades que devem desempenhar, no sentido de legitimar o cargo e suas atividades dentro da estrutura da universidade; contribuindo, assim, para uma melhoria efetiva na gestão das unidades e da própria universidade. Espera-se também colaborar para ampliar a base de conhecimentos sobre a legitimação de cargos e profissões dentro da estrutura de universidades federais.

A viabilidade do estudo se deu pelo fato da pesquisadora ser, ao mesmo tempo, pesquisadora e sujeito da análise, visto que a mesma faz parte do universo dos Administradores que atuam em unidades acadêmicas da instituição onde a pesquisa foi realizada, facilitando assim o acesso às informações.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução do estudo, apresentando-se uma contextualização sobre o tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo é reunido o referencial teórico pertinente ao tema estudado, buscando embasamento para os objetivos da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se um resumo sobre o surgimento da Administração no Brasil e sobre características e funções do Administrador. Em seguida, abordam-se alguns aspectos sobre as universidades e a atuação do Administrador nestas organizações. E, por fim, apresenta-se o tema da legitimação.

No terceiro capítulo, é descrita a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo, apresentando-se a caracterização da pesquisa e do local do estudo, bem como a descrição dos sujeitos pesquisados e das técnicas de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo reúne os resultados da pesquisa, organizados de acordo com as categorias definidas na análise dos dados obtidos nas entrevistas, questionários, análise documental e observação.

No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais e limitações do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o embasamento teórico que deu suporte ao desenvolvimento do estudo, visando responder à questão de pesquisa e atender os objetivos propostos. Inicialmente, expõem-se questões relacionadas ao profissional de Administração, tais como aspectos sobre o surgimento dessa área de atuação no Brasil, suas principais características e funções. Posteriormente, abordam-se alguns aspectos sobre as universidades, consideradas como burocracias profissionais, e a atuação do Administrador nestas organizações. E, por fim, introduz-se o tema da legitimação.

2.1 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

Nessa seção são apresentados aspectos relacionados ao profissional de Administração. Inicialmente, apresenta-se um breve resumo sobre o surgimento da Administração no Brasil, e, na sequência, são apresentadas algumas características sobre o profissional e suas funções.

2.1.1 Breve resumo sobre o surgimento da Administração no Brasil

Ao pesquisarmos a literatura sobre o surgimento da Administração no Brasil, encontramos diversas versões, nas quais nem sempre os dados são apresentados de forma igual. No entanto, nesse estudo, nosso objetivo não foi fazer uma reconstituição histórica detalhada, e sim apresentar um breve resumo sobre o surgimento da Administração no país como forma de contextualizar a profissão de Administrador. Embora não sendo nosso objetivo principal, alguns aspectos históricos são mencionados ao longo do texto.

Nessa lógica, as mudanças estruturais pelas quais o país passou durante o governo Vargas foram muito importantes para o desenvolvimento da Administração tanto na área pública quanto na área privada. Ou seja, o desenvolvimento do país fez crescer a demanda por profissionais capazes de atuar em estruturas burocráticas e complexas fazendo com que a Administração passasse a ter cada vez mais importância e conquistar mais espaço (NICOLINI, 2003, 2004; PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012). É neste contexto que a demanda por formação em

Administração no Brasil começa a emergir, intensificando também a necessidade da profissionalização do seu ensino no país (CFA, 2018).

Para compreender o surgimento da Administração no Brasil, é necessário entender como se deu a institucionalização do *Management* (práticas administrativas baseadas na abordagem clássica) no país. Devido ao seu processo de industrialização ter ocorrido somente por volta de 1930, a introdução das práticas do *Management* se deu em período diferente do que nos Estados Unidos, considerados os precursores destas práticas (VIZEU, 2008, 2010). Uma das primeiras ações nesse sentido foi a criação do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), no ano de 1931, em São Paulo, visando melhorar a capacidade de gestão dos profissionais para a solução de problemas da administração de empresas em geral, assim como a difusão dos princípios e técnicas tayloristas de gestão e racionalização do trabalho (NICOLINI, 2003, 2004; PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012; VIZEU, 2008). Seguindo a mesma linha de criação do IDORT, ou seja, tendo como objetivo “propagar a gerência científica”, foi criado, pelo governo Vargas, em 1938, o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), visando à modernização do Estado brasileiro, através da construção de um modelo de eficiência no serviço público federal (NICOLINI, 2003, 2004; PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012; VIZEU, 2008). Posteriormente, em 1944, com origem no DASP e também contando com a participação do IDORT, foi criada a Fundação Getúlio Vargas (FGV), uma instituição voltada para a formação de profissionais qualificados para a administração pública e privada (NICOLINI, 2003, 2004; VIZEU, 2008).

Se, por um lado, o desenvolvimento econômico do país durante o governo Vargas contribuiu para o surgimento do ensino de Administração, por outro, o incentivo para a expansão desse ensino se deu por conta do aumento no processo de industrialização ocorrido durante o governo de Juscelino Kubitschek, resultando no aumento, ainda maior, da demanda pela profissionalização (CFA, 2018; NICOLINI, 2003, 2004).

Além do crescimento econômico do país e consequente aumento do mercado de trabalho para Administradores, um fator relevante contribuiu para a consolidação dessa profissão: sua regulamentação, ocorrida em 09 de setembro de 1965, através promulgação da Lei nº 4.769 (CFA, 2018; NICOLINI, 2003, 2004; PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012).

Após a regulamentação da profissão, o ensino de Administração foi marcado por três momentos importantes. O primeiro foi sua regulamentação e a instituição do primeiro currículo mínimo do curso, através do Parecer nº 307, de 08 de julho de 1966, do Conselho Federal de Educação (CFE) (CFA, 2018; PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012). A instituição do primeiro currículo mínimo tinha como intuito oferecer uma base curricular flexível para a criação dos cursos de Administração no país, no entanto, as escolas de Administração se limitaram a atender o currículo mínimo proposto, criando uma estrutura de ensino engessada, que não acompanhava as rápidas mudanças pelas quais o mercado passava (BOAVENTURA et al., 2018).

Nesse sentido, foram necessárias algumas mudanças no ensino, buscando flexibilizar os cursos e adaptá-los à nova realidade do mercado (Boaventura et al., 2018), marcando-se, assim, o segundo momento importante no ensino, que foi a criação das habilitações específicas e a instituição do currículo pleno dos cursos de graduação em Administração, através da Resolução nº 2, de 4 de outubro de 1993, do CFE (CFA, 2018; PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012).

Já o terceiro momento ocorreu com a aprovação da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior (CNE/CES), na qual se instituíram as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (CFA, 2018; CNE/CES, 2005; PINTO; MOTTER JUNIOR, 2012).

A Resolução CNE/CES nº 4/2005 pôs fim às habilitações específicas como extensão ao nome do curso, podendo as mesmas constar apenas em seus projetos pedagógicos. Os cursos passaram, então, a se denominar somente “Administração, bacharelado”. De acordo com essa resolução, o egresso do curso de Administração deve ser um profissional capaz de

compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (CNE/CES, 2005, p. 2).

A partir dessa resolução, a matriz curricular dos cursos passou a trabalhar com competências em vez de currículos mínimos. Assim, a formação do

Administrador deve abranger: Conteúdos de Formação Básica (estudos sociológicos, filosóficos, psicológicos, políticos, etc.); Conteúdos de Formação Profissional (teorias da administração, finanças e orçamento, planejamento estratégico, marketing, entre outros); Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias (pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos, etc.); e, Conteúdos de Formação Complementar (estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar) (CNE/CES, 2005).

No entanto, para Boaventura et al. (2018), embora as Diretrizes Curriculares Nacionais criadas pela Resolução CNE/CES nº 4/2005 tenham trazido flexibilidade aos cursos de Administração, os conteúdos oferecidos continuam apresentando forte influência do currículo mínimo, além do uso de práticas pedagógicas importadas, sem considerar as características do contexto social local.

Nesse sentido, Paes de Paula e Rodrigues (2006) já apontavam que o ensino de Administração no Brasil, assim como no mundo, vem sendo marcado por uma característica de “mercantilização”, devido à rápida expansão do ensino privado ocorrida nas últimas décadas. Dentre outras críticas, os autores destacam que o ensino de Administração no país tem pouco respaldo científico, visto que parte das publicações na área é alvo de críticas devido à falta de rigor e superficialidade. Em relação aos conteúdos, predomina-se a produção estrangeira, principalmente a de origem norte-americana, ocasionando o uso de referenciais distantes do contexto brasileiro (PAES DE PAULA; RODRIGUES, 2006).

Tais referências ainda são predominantes nos cursos de graduação e contribuem para a legitimação de certas atividades consideradas típicas pelos profissionais. Na seção seguinte, serão apresentadas algumas considerações sobre o Administrador e atividades inerentes a este profissional.

2.1.2 Algumas referências sobre o Administrador e suas funções

Ao pensarmos sobre o trabalho administrativo, é inegável o fato de que a primeira definição que vem a cabeça é a visão clássica introduzida por Fayol no início do século XX. No entanto, o trabalho administrativo pode ser denominado a partir de duas diferentes abordagens: a abordagem do processo, baseada em Fayol; e, a abordagem dos papéis, concernente às ideias de Mintzberg (OLIVEIRA et al., 2015; OLIVEIRA; NAGANO; ESCRIVÃO FILHO, 2012).

Na abordagem do processo administrativo, Fayol e seus seguidores entendem que as funções gerenciais “se compõem de um grupo de atividades cujo desempenho forma um processo sequencial na concepção e simultâneo na operação, processo este que se repete de forma contínua” (AMATO; ESCRIVÃO FILHO, 2010, p. 777); enquanto que a abordagem dos papéis gerenciais, que tem em Mintzberg seu precursor, apresenta uma nova visão sobre o trabalho administrativo, que consiste em

prescrever passos para um trabalho de administração eficaz, o qual, na realidade empírica, se distancia da sistematização e fragmentação proposta pelos autores da abordagem do processo, observando-se o lado visível do comportamento gerencial como sendo caracterizado pela brevidade, variedade e fragmentação do trabalho (AMATO; ESCRIVÃO FILHO, 2010, p. 777).

É importante salientar que, na literatura sobre Administração, os autores usam diferentes termos para se referir ao Administrador, como por exemplo, “gerente” e “executivo”. Em nosso texto, manteremos a denominação utilizada pelos autores e começaremos apresentando a visão da abordagem do processo e, posteriormente, da abordagem dos papéis.

Para Fayol (1994), considerado o pioneiro na abordagem do processo, a administração tem fundamental importância em qualquer tipo de negócios. De acordo com o autor, administrar compreende

[...] prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. *Prever* é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. *Organizar* é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. *Comandar* é dirigir o pessoal. *Coordenar* é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. *Controlar* é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1994, p. 26, grifo do autor).

É oportuno destacar que Drucker (1998), embora não se opondo à abordagem clássica, realça que a mesma define o administrador com base no “ajustamento para baixo”, ou seja, como responsável pelas atividades de terceiros. Contudo, enfatiza que definir o trabalho gerencial apenas com base nesse critério não é o ideal. Nesse sentido, o critério mais importante “é a responsabilidade em relação à contribuição. O critério distintivo e o princípio organizacional devem ser constituídos pela função e não pelo poder” (DRUCKER, 1998, p. 9).

Ainda de acordo com o autor, existem pessoas que, de fato, exercem a função clássica da administração, ou seja, são responsáveis pelo trabalho de subordinados; por outro lado, existem aquelas que executam funções gerenciais sem necessariamente controlarem o trabalho de outras. Diante disso, o autor define como administrador “todo aquele que execute tarefas próprias da administração, desfrutando ou não de poder sobre terceiros” (DRUCKER, 1998, p. 10).

Mintzberg (1990), por sua vez, enfatiza que, se perguntarmos a um executivo o que ele faz, o mesmo dirá que planeja, organiza, coordena e controla, porém, se observarmos o que ele realmente faz, dificilmente conseguiremos relacionar suas atividades com estas quatro palavras. Nesse sentido, a partir de intensos estudos realizados na década de 1970 sobre o trabalho dos executivos, o autor apontou alguns mitos sobre o trabalho gerencial, conforme demonstra a Figura 1, e classificou as atividades dos gerentes em dez papéis, agrupados em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão (MINTZBERG, 1990).

Figura 1 – Mitos e realidade sobre o trabalho administrativo.

1º Mito: O executivo é um planejador reflexivo e sistemático.

• **Realidade:** Vários estudos mostram que os executivos trabalham em um ritmo implacável, que suas atividades são caracterizadas por brevidade, variedade e descontinuidade, que são fortemente orientados para a ação e não gostam de atividades reflexivas.

2º Mito: O gerente efetivo não tem tarefas de rotina para executar.

• **Realidade:** O trabalho gerencial envolve a realização de diversas tarefas rotineiras, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que vinculam a organização a seu ambiente.

3º Mito: Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.

• **Realidade:** Os executivos preferem a mídia verbal, como telefonemas e reuniões, do que documentos.

4º Mito: Administração é, ou pelo menos está se tornando depressa, uma ciência e uma profissão. Por qualquer definição de ciência e profissão, esta declaração é falsa.

• **Realidade:** Os programas dos executivos — para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões, entre outros — permanecem trancados em suas cabeças. Assim, para descrever esses programas, contamos com palavras como julgamento e intuição, raramente constatando que elas são meros rótulos, para classificar nossa ignorância.

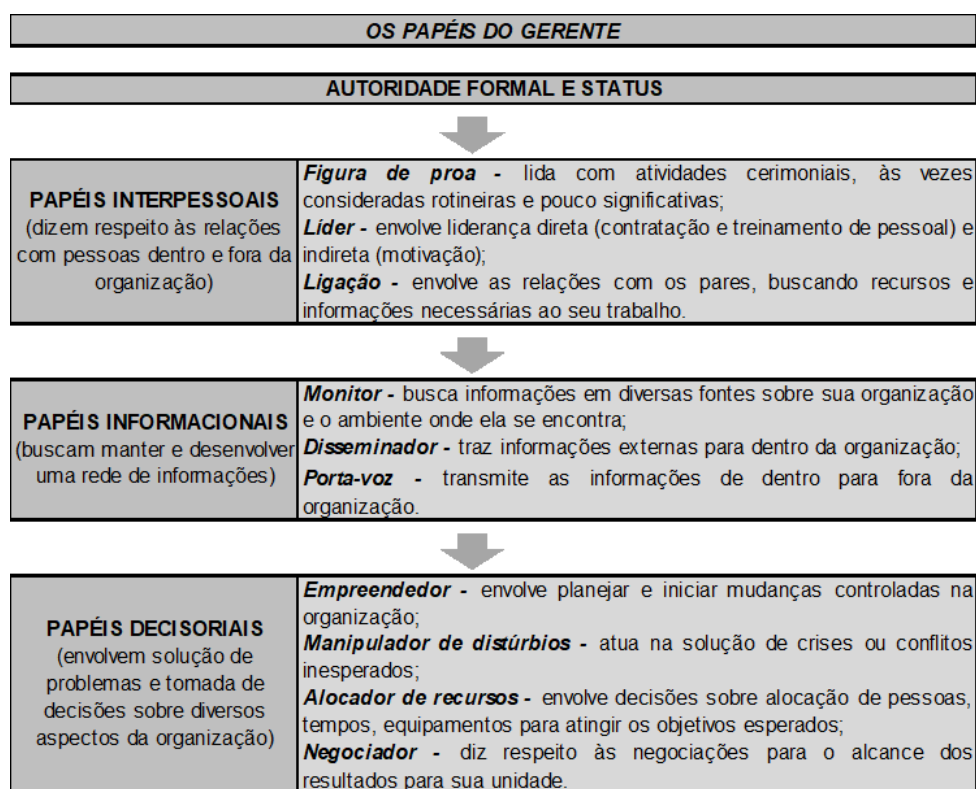
Fonte: Elaborada pela autora com base em Mintzberg (1990).

Nesses estudos, Mintzberg (1990) analisou diversos tipos de executivos: chefes de seção e de departamentos, supervisores de fábricas, gerentes de vendas, presidentes de empresas e de nações e até chefes de gangues de rua. O autor, ao confrontar os mitos sobre o trabalho gerencial com a realidade evidenciada no estudo, pôde concluir que o trabalho administrativo é bastante complexo, exaustivo e caracterizado pela brevidade, fragmentação e comunicação verbal. Desta forma, identificar o que de fato fazem os gerentes é a primeira coisa que deve ser feita na busca pela melhoria desse trabalho (MINTZBERG, 1990).

Nessa perspectiva, “o trabalho do gerente pode ser descrito em termos devários ‘papéis’ ou conjuntos organizados de comportamentos identificados com uma posição” (MINTZBERG, 1990, p. 5, grifo do autor). A classificação das atividades dos executivos em papéis gerenciais, conforme demonstra a Figura 2, deriva da autoridade formal (*status*), da qual todo e qualquer tipo de gerente está

investido. Logo, a autoridade formal “dá origem aos três papéis interpessoais, que por sua vez dão origem aos três papéis informacionais; esses dois conjuntos de papéis permitem ao gerente desempenhar os quatro papéis decisórios” (MINTZBERG, 1990, p. 5).

Figura 2 – Os papéis do gerente.



Fonte: Elaborada pela autora com base em Mintzberg (1990).

O conjunto de papéis descritos por Mintzberg (1990) demonstra a variedade de possibilidades e a complexidade das funções gerenciais, porém o autor enfatiza que estes papéis não são indissociáveis, visto que, ao destacar um papel do conjunto, isto conseqüentemente irá prejudicar o desenvolvimento do trabalho do executivo. Por outro lado, Mintzberg (1990) destaca que, apesar de formarem um todo integrado, nem todos os papéis recebem a mesma atenção por parte dos executivos, pois dependendo da área de atuação, os executivos darão mais atenção a determinado grupo de papéis.

Amatucci (2002), a partir de uma análise do que dizem pensadores clássicos da Administração¹ sobre características, formação e área de atuação do

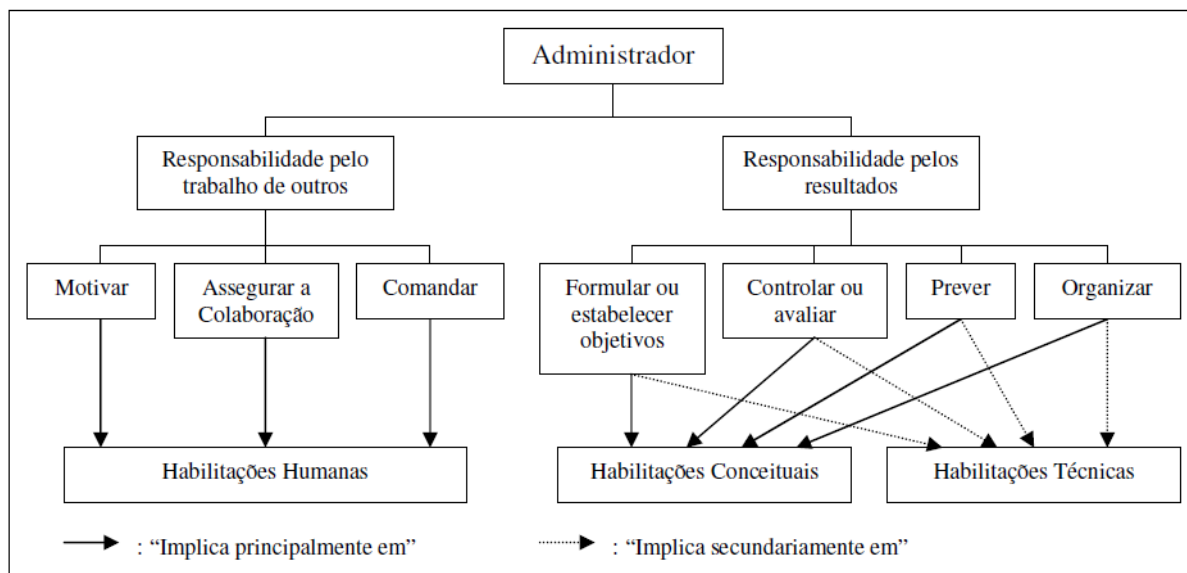
¹ BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

Administrador, concluiu que, segundo a teoria administrativa, os elementos que definem esse profissional são:

a responsabilidade pelo trabalho de outros (DRUCKER, 1975a; KATZ, 1986; e STONER E FREEMAN, 1997), atributo que implica as atividades de *motivar* (DRUCKER, 1975a), *comandar* (FAYOL, 1970), buscando o resultado de *assegurar a colaboração* (BARNARD, 1971), para o que necessitará de *habilitação humana* (KATZ, 1986); *a responsabilidade pelos resultados ou objetivos da organização* (DRUCKER, 1975a; KATZ, 1986), que implica as demais atividades: de *prever* (FAYOL, 1970); *organizar* (FAYOL, 1970; DRUCKER, 1975a); *controlar* (FAYOL, 1970) ou *avaliar* (DRUCKER, 1975a); *coordenar* ou *manter a comunicação* (FAYOL, 1970; BARNARD, 1971 – embora, neste, a manutenção da comunicação também tenha o sentido de *organizar*, pois a comunicação inicia-se com o estabelecimento de posições executivas adequadas); e o *estabelecimento ou formulação de objetivos* (BARNARD, 1971; DRUCKER, 1975a). A consecução dessas atividades determinará a necessidade das habilitações de Katz (1986): a *conceitual*, e, secundariamente, a *técnica* (AMATUCCI, 2002, p. 58-59, grifos do autor).

Tais elementos, classificados pelo autor como “características invariantes”, são representados de forma hierárquica na Figura 3.

Figura 3 – Hierarquia das características “invariantes” do administrador na literatura administrativa.



Fonte: Amatucci (2002, p. 59).

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975(a), 2º v.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**, in Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v.1, pp. 57-92.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985 (5ª ed. 1997).

A partir das “características invariantes”, Amatucci (2002) apresenta uma série de competências de formação² consideradas necessárias ao Administrador. Tais competências se dividem em: capacidades (ações que o profissional deve ser capaz de realizar); atitudes (características afetivas que o profissional deve desenvolver); e, conhecimentos (aspectos teóricos que o profissional deve dominar), como se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Competências específicas do Administrador.

CAPACIDADES	ATITUDES	CONHECIMENTOS
Agir de acordo com normas; Comunicar-se em termos de conteúdo, sentimentos e valores; Estabelecer objetivos; Planejar arranjos organizacionais; Produzir planejamentos e orçamentos organizacionais; Produzir resultados através de outras pessoas; Promover atividades dentro de padrões; Traçar parâmetros de valor ou normas.	Compreensão de sentimentos, convicções e pontos de vista; Inclinação para o aprendizado contínuo; Iniciativa; Pensamento de longo prazo; Pensamento sistêmico; Responsabilidade; Moralidade; Sensibilidade para percepção de si próprio e do outro.	Arranjos Organizacionais; Planejamento Empresarial; Estratégia Organizacional; Teoria de Sistemas; Teoria Ética; Teorias de Comunicação; Teorias de Liderança; Teorias de Motivação.

Fonte: Adaptado de Amatucci (2002, p. 60).

Observa-se que as características e competências específicas apontadas por Amatucci (2002) como necessárias ao Administrador representam o que é ensinado como “funções típicas” e que está presente “invariavelmente” na maioria dos cursos de Administração. O autor também salienta que “o administrador brasileiro do século XXI deverá ainda possuir competências próprias de nossa época, das características culturais do Brasil, aquelas especificamente demandadas pela empresa onde irá trabalhar, [...]” (AMATUCCI, 2002, p. 60). Os autores Souza e Freitas (2015) corroboram essa visão.

² Competências de Formação: são atributos ou qualidades humanas, obtidas por aprendizagem, do profissional que a Instituição de Ensino Superior deseja formar, tendo em vista a *ação na situação de trabalho futura*. Atribuir competências a um indivíduo visa torná-lo competente, isto é, pronto para a ação consciente e com conhecimento de causa (AMATUCCI, 2000, p. 85, grifos do autor).

O perfil do administrador requerido nos dias atuais é o de um profissional polivalente e generalista, que reúne um conjunto de habilidades e competências conceituais, técnicas e humanas, de forma a atingir os objetivos organizacionais, a partir de uma percepção sistêmica dos problemas e da execução de ações coletivas que considerem seu impacto social (SOUZA; FREITAS, 2015, p. 129-130).

Buscando contribuir, de forma prática, para uma identificação do papel do Administrador e suas atividades, o Conselho Federal de Administração (CFA) vem, desde 1995, realizando uma pesquisa sobre o perfil desse profissional. A pesquisa é realizada a cada quatro anos e entre seus objetivos está: identificar características, conhecimentos e formação necessários à atuação desse profissional no cenário atual, considerando a visão de Administradores, Professores e Coordenadores de cursos, Empresários e Empregadores (CFA, 2015).

Na última pesquisa realizada, no ano de 2015, o CFA definiu a seguinte identidade para o Administrador: “Formador, líder e motivador de equipes; articulador e coordenador das áreas da organização; profissional que atua com visão sistêmica/holística da organização; otimizador da utilização de recursos e com foco em resultados” (CFA, 2015, p. 29).

Os *conhecimentos específicos* abordados na graduação e necessários para o desempenho do cargo de Administrador, identificados pelo grupo pesquisado, referem-se à área estratégica da empresa e a administração de pessoas, de finanças e orçamento, vendas e marketing, bem como a uma visão sistêmica da organização. As principais *competências* necessárias ao Administrador identificadas pelo grupo foram: capacidade de identificar e solucionar problemas; assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle; raciocínio lógico, crítico e analítico; capacidade de negociar e mediar conflitos e trabalhar com cenários (CFA, 2015).

Como *habilidades* inerentes ao Administrador, o grupo pesquisado identificou como principais: a capacidade de se relacionar, visão do todo, exercício de liderança, criatividade e inovação e adaptação à transformação. A pesquisa identificou, ainda, que as *atitudes* mais importantes ao Administrador são: o comportamento ético, o comprometimento, o profissionalismo, o aprendizado contínuo, a proatividade e a motivação (CFA, 2015).

A partir dos resultados obtidos pelo CFA (2015), observa-se que os conhecimentos específicos, competências, habilidades e atitudes necessárias ao Administrador relacionam-se tanto com a abordagem do processo de Fayol (1994) quanto com a abordagem dos papéis de Mintzberg (1990). Por outro lado, os resultados também demonstram que, atualmente, o profissional de Administração deve apresentar muitas características além do conhecimento técnico adquirido em um curso superior, conforme apontado por Amatucci (2002) e Souza e Freitas (2015).

No entanto, chama-nos a atenção um fator em relação à pesquisa que o CFA realiza: não deixar claro a efetiva participação de organizações ou gestores públicos no segmento “Empresários/Empregadores”³, tendo em vista a importância de, na atualidade, o Administrador possuir características específicas de acordo com a organização na qual atua (AMATUCCI, 2002). Soma-se a isto, o fato de a própria pesquisa apontar as áreas da Administração Pública Direta e Indireta como a segunda e terceira mais promissoras para a contratação de Administradores (CFA, 2015).

Na pesquisa realizada em 2011, as áreas da Administração Pública Direta e Indireta já figuravam entre as mais promissoras para a contratação de Administradores (CFA, 2011), o que demonstra que essas áreas vêm demandando cada vez mais profissionais com formação em Administração, justificando, assim, a importância de se considerar a opinião de organizações e gestores públicos na pesquisa, como forma de melhor identificar características necessárias ao Administrador que atua nesse tipo de organização.

Desta forma, entende-se que o papel do CFA como agente na construção da legitimidade da profissão do Administrador é controverso, pois não discute o seu fazer, nem sua contribuição em termos de conhecimento para as organizações, de modo a aumentar sua legitimidade. Como destacam Cicmanec e Nogueira (2018), suas ações se restringem à promoção ou apoio a eventos, criação de prêmios para disseminar o conhecimento e as boas práticas na área e criação de revistas sobre conteúdos de Administração.

³ É possível identificar apenas as organizações participantes na fase qualitativa da pesquisa: Ambev (setor industrial); Carrefour (setor comercial); Banco do Brasil (setor serviços); e, Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República - SEMPE/SEGOV/PR (poder público). Nesta fase, as organizações foram consultadas para subsidiar as demais etapas, nas quais não se identifica se houve participação de organizações públicas.

Os autores destacam, ainda, que o CFA exerce um papel de coadjuvante ao deixar de atuar de forma efetiva na busca pela resolução de questões como a diversidade de conhecimentos que compõem o ensino da Administração; a pluralidade de instituições que oferecem o ensino de administração no país; a quantidade de sujeitos que compartilham desse conhecimento; e, não obrigatoriedade da certificação profissional para a prática da Administração (CICMANEC; NOGUEIRA, 2018).

Nesse sentido, Souza e Freitas (2015) afirmam que a profissão de Administrador, apesar de ter se consolidado como uma profissão reconhecida e como um campo científico, ainda não está totalmente institucionalizada. Fatores como a falta de uma fiscalização mais eficiente e adoção de posições equívocas por parte das instituições de ensino, entre outros, contribuem para que a profissão não tenha conseguido se tornar sedimentada, e assim, institucionalizada por completo (SOUZA; FREITAS, 2015).

As considerações apresentadas nessa seção objetivaram esclarecer, de forma sucinta, como se deu o surgimento da Administração no Brasil bem como apontar funções inerentes ao profissional dessa área. Na próxima seção, visando contextualizar o ambiente onde foi desenvolvido o presente estudo, são apresentados aspectos referentes às universidades – caracterizadas como burocracias profissionais – suas peculiaridades e forma de gestão. Destaca-se, ainda, a atuação de Administradores nesse tipo de organização.

2.2 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO NAS UNIVERSIDADES

As universidades são consideradas organizações complexas devido a uma série de aspectos, tais como: desenvolver múltiplas atividades (ensino, pesquisa e extensão), possuir método de trabalho próprio, ter o conhecimento como seu principal insumo, contribuir para a sociedade formando profissionais qualificados (SCHIMTZ; BERNARDES, 2008); possuir objetivos ambíguos e grupos de interesse diversos, apresentar divisão de poder e imensurabilidade do valor agregado (MEYER JUNIOR; LOPES, 2015); e, apresentar corporativismo entre os pares (RIBEIRO, 2017).

Meyer Junior (2014) identifica a universidade como uma organização atípica e plural, devido à variedade de grupos que atuam em seu interior, o que reflete em seu

comportamento e estrutura. Nessa perspectiva, as universidades podem ser caracterizadas como organizações profissionais, onde a gestão é menos rígida, considerando-se a diversidade de grupos de interesse que possuem autonomia no desenvolvimento de suas ações (MEYER JUNIOR, 2014; MINTZBERG, 2003).

Nestas organizações, encontram-se algumas características do tipo ideal weberiano, tais como: divisão do trabalho, padronização das atividades, impessoalidade, hierarquia administrativa e uso de regulamentos formais (STROUP, 1966 apud HARDY; FACHIN, 1996). Por outro lado, observa-se a ausência de algumas outras características da burocracia, por exemplo: supervisão direta do trabalho, regras operacionais detalhadas e alto grau de centralização (BALDRIDGE, 1971; BLAU, 1973; PLATT; PARSONS, 1968 apud HARDY; FACHIN, 1996).

Nesse sentido, evidencia-se uma contradição entre a rigidez e a disciplina da burocracia de Weber e a flexibilidade e inovação necessárias no contexto acadêmico, levando a conclusão de que, nas universidades, existe uma forma descentralizada de burocracia, na qual aspectos acadêmicos e burocráticos coexistem (HARDY; FACHIN, 1996).

Outra característica das universidades é que enquanto seu lado profissional (operacional), que são os professores, possui autonomia e flexibilidade acadêmica, o lado de apoio administrativo é tipicamente burocrático. Desta forma, ao se analisar a estrutura das universidades, percebe-se que as mesmas apresentam características tanto burocráticas como profissionais, o que vem a se caracterizar como burocracia profissional (MINTZBERG, 2003).

A burocracia profissional, segundo Mintzberg (2003), é um tipo de estrutura na qual uma organização é burocrática sem ser centralizada e o conhecimento técnico especializado é predominante. Além de universidades, este tipo de estrutura é comum em hospitais, empresas de auditoria e institutos de pesquisas. O trabalho operacional é padronizado, porém complexo, devendo ser controlado pelos operadores que o executam. Assim, é necessário confiar nas habilidades e conhecimentos dos profissionais para o desempenho das atividades. Nas burocracias profissionais são contratados profissionais especializados, treinados e doutrinados, concedendo-lhes significativo controle sobre seu trabalho (MINTZBERG, 2003).

As burocracias profissionais possuem estrutura descentralizada, tanto vertical quanto horizontalmente, pois o núcleo operacional possui grande parte do poder

devido a sua especialização. É uma estrutura bastante democrática, pois os profissionais do núcleo operacional buscam participar de comissões administrativas para garantir o controle das decisões que os afetem (HARDY; FACHIN, 1996; MINTZBERG, 2003), por exemplo, professores que participam do conselho deliberativo de suas respectivas unidades para garantir que as necessidades de sua área sejam atendidas. Esse tipo de estrutura é comum em organizações dominadas por profissionais especializados, ou seja, cujas atividades precisam ser aprendidas com treinamento formal e extenso, o que caracteriza um ambiente complexo e estável (MINTZBERG, 2003).

Muitas vezes, as burocracias profissionais são chamadas de organizações colegiadas ou pirâmides invertidas, pois os operadores (profissionais especializados, como os professores, por exemplo) ficam no topo e os administradores ficam na base, para atender suas demandas (LOPES; BERNARDES, 2005; MINTZBERG, 2003). Diante disso, a burocracia profissional contribui para o surgimento das hierarquias administrativas paralelas, sendo uma democrática, atuando de baixo para cima (para os operadores – professores) e outra burocrática e mecanizada, que atua de cima para baixo (para a assessoria de apoio - administradores) (MINTZBERG, 2003, p. 221).

De acordo com Vieira e Vieira (2004), essas duas estruturas – acadêmica e administrativa – ao invés de unir esforços para atingir os objetivos da instituição, acabam se envolvendo em disputas de interesse. Tanto as atividades meio quanto as atividades fim das universidades são extremamente complexas, devido a uma hierarquização excessiva, a diversidade estrutural e a dispersão espacial, o que gera um aumento de funções e, conseqüentemente, um aumento de relações de poder (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

As considerações expostas até o momento denotam a complexidade das universidades, e, segundo Meyer Junior (2014), os dois maiores desafios desse tipo de organização são, justamente, sua complexidade e gestão. No entanto, a forma como vem sendo conduzida a gestão nas universidades brasileiras aponta para o que Simon define como o paradoxo da administração universitária, que indica que as universidades são instituições que formam profissionais e são administradas por amadores (SIMON, 1967 apud MEYER JUNIOR; LOPES, 2015).

Na prática, os cargos de gestão nas universidades são, em sua maioria, ocupados por professores, os chamados “administradores profissionais”⁴ que além de ter de conciliar as atividades docentes com as administrativas, não foram preparados para isso, pois sua formação é para a docência. A falta de formação ou capacitação na área administrativa ou de gestão faz com que esses gestores enfrentem diversas dificuldades no exercício do cargo, o que acarreta em problemas para a administração das universidades.

Os professores, geralmente, não possuem conhecimento sobre gestão, pois os cursos de mestrado e doutorado não preparam para tal atividade, e sim, formam professores para atuarem no ensino e, mais ainda na pesquisa, a fim de fomentar a produção de conhecimento científico. Cabe salientar que os docentes, ao assumirem cargos de gestão em suas universidades, não deixam de realizar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que torna essa tarefa ainda mais difícil, pois precisam dar conta de uma área nova sem abrir mão de suas demais atividades. Portanto, não podem se dedicar a somente aprender como fazer gestão para depois praticarem o cargo assumido, ou seja, o processo ocorre simultaneamente e sem uma formação específica para tal.

Tais fatores são comprovados por vários estudos já realizados, os quais evidenciaram a falta de conhecimento sobre questões administrativas e de gestão por parte dos gestores universitários ao assumirem o cargo (FERNANDES; GUIMARAES, 2015; MAGALHAES et al., 2017; MARRA, 2006; SANTOS; BRONEMANN, 2013), apontando que o aprendizado vem com o exercício da função, através de tentativas de erros e acertos (MAGALHAES et al., 2017; MARRA, 2006; SANTOS; BRONEMANN, 2013) ou ainda pela busca individual por capacitação (SANTOS; BRONEMANN, 2013).

A partir das evidências sobre a complexidade das universidades e sua forma de gestão, fica clara a necessidade de estudar com maior profundidade a atuação de profissionais de Administração nessas organizações, visto que existem poucos estudos sobre o tema. Nessa perspectiva, podemos destacar os estudos realizados

⁴ O termo “administrador profissional” se refere ao profissional técnico que assume um cargo de gestão, como por exemplo, um professor que assume um cargo de reitor, no caso das universidades, ou, um médico em uma posição de gerente ou diretor, no caso de um hospital (MINTZBERG, 2003, p. 222). Diferente, portanto, de um administrador de formação, ou seja, um profissional graduado em Administração.

por Castro, Kubo e Farina (2018), Faria, Daud e Pereira (2012), Kosby e Pinto (2016), Marques et al. (2016) e Souto (2019).

Castro, Kubo e Farina (2018) realizaram um estudo em uma universidade federal buscando compreender como se dá a identificação organizacional de servidores públicos que ocupam o cargo de Administrador e que são formados em Administração de Empresas. Os resultados apontaram que o processo de identificação desses servidores com a organização é ambivalente, visto que existem aspectos com os quais os Administradores se identificam, ou seja, consideram como positivos na organização, e outros que são vistos de forma negativa, os quais geram frustração.

Os fatores que contribuem para identificação com a organização são a convivência com pessoas capacitadas, as oportunidades de capacitação, a estabilidade, a qualidade de vida e a flexibilidade para propor novos fluxos de trabalho. Por outro lado, fatores como problemas de comunicação, burocracia, decisões políticas, falta de continuidade dos trabalhos, ausência de procedimentos definidos, falta de planejamento de ações, entre outros, geram frustração (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018). Embora o foco desse estudo seja diferente do que foi proposto em nossa pesquisa, alguns dos seus resultados são importantes como, por exemplo, as dificuldades encontradas pelos Administradores no desempenho de suas funções.

Já Faria, Daud e Pereira (2012), analisaram a mudança na gestão de uma universidade federal, que buscava passar da administração “burocrática” para a “gerencial” e destacam que uma das ações propostas pela instituição, visando a melhoria na gestão e a profissionalização dos serviços, foi a contratação de servidores com a formação e o cargo de Administrador para atuar nos seus departamentos didático-científicos, com o objetivo de assessorar e auxiliar as chefias em relação aos assuntos ligados à área administrativa. Os autores descrevem de forma detalhada como se deu a chegada desses Administradores na universidade, bem como os problemas enfrentados pelos mesmos (FARIA; DAUD; PEREIRA, 2012).

Dentre estes problemas, destaca-se o fato de os diretores associarem a chegada do Administrador com perda de poder, além de alguns chefes e professores enxergarem o profissional como um “espião” da alta administração da universidade. Esse clima de desconfiança gerou dificuldades para a atuação do

Administrador devido à resistência por parte dos chefes e, ainda, por muitos não considerarem necessária a presença do profissional em suas unidades (FARIA; DAUD; PEREIRA, 2012).

Os autores mencionam que os problemas enfrentados pelos administradores fizeram com que eles tomassem a iniciativa de criar um grupo em busca de melhorias para suas atividades dentro dos departamentos didático-científicos. Devido à falta de padronização nas suas atividades, elaboraram um desenho de cargo e encaminharam a Pró-Reitoria competente no ano de 2010. Houve várias discussões sobre a proposta, porém, no ano em que foi escrito o artigo, 2012, a mesma ainda não havia sido aprovada pela universidade (FARIA; DAUD; PEREIRA, 2012).

Kosby e Pinto (2016) buscaram identificar a percepção dos Administradores acerca do papel que desempenham na estrutura acadêmica de uma universidade federal. O estudo evidenciou, entre outras coisas, que não existe clareza sobre o papel do Administrador dentro da estrutura acadêmica da universidade e que isto acaba por ocasionar uma disputa de interesses entre a estrutura acadêmica e a administrativa (KOSBY; PINTO, 2016).

Marques et al. (2016) investigaram como a organização do trabalho contribui para a efetividade da atuação do Administrador nas unidades acadêmicas de uma universidade, sob o ponto de vista da atividade. Os autores destacaram que, de acordo com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas na época da inserção dos Administradores nas unidades acadêmicas, a universidade tinha como objetivo que estes profissionais desempenhassem o papel de assessoria junto ao diretor da unidade em relação aos assuntos administrativos, e que havia uma preocupação para que não houvesse conflito com outros profissionais da unidade,

No entanto, não foi isso que de fato aconteceu. Os resultados da pesquisa apontaram para a falta de uma descrição do cargo, falta de autoridade e autonomia para o desenvolvimento das funções, desempenho condicionado ao entendimento da direção, entre outros. Todos esses fatores identificam uma contradição entre o discurso apresentado pela alta administração da universidade e a realidade vivenciada pelos Administradores (MARQUES et al., 2016).

Souto (2019) se propôs a elaborar, através de uma pesquisa-ação, um projeto piloto para identificar competências e posterior desenvolvimento profissional aplicado aos Administradores da FURG. Como resultado da pesquisa, a autora

elaborou um plano de ação abordando as competências necessárias para o cargo de Administrador, de acordo com o contexto de atuação. A pesquisa identificou também ações de capacitação necessárias para o desenvolvimento profissional dos Administradores.

A pesquisa de Souto (2019) também evidenciou a não institucionalização do papel do Administrador na FURG, bem como falta de autonomia para o desenvolvimento de atribuições referentes à sua área de atuação, assim como já identificado por Kosby e Pinto (2012) e Marques et. al (2016). Tais fatores são apontados pelos profissionais com uma barreira para o desenvolvimento do trabalho na universidade (SOUTO, 2019).

Por fim, cabe destacar que tanto o estudo de Souto (2019), como os estudos de Faria, Daud e Pereira (2012) e de Kosby e Pinto (2016) demonstraram o conflito existente entre a legitimidade do administrador profissional e o profissional de Administração, típico das burocracias profissionais.

Nessa seção, foram expostos alguns pontos sobre as universidades, tais como os fatores que levam a sua complexidade e características de gestão, entre outros. Procurou-se também mostrar como Administradores vêm atuando nessas organizações. Assim, a próxima seção abordará questões sobre o processo de legitimação e institucionalização.

2.3 LEGITIMIDADE OU LEGITIMAÇÃO: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA

Questões sobre legitimidade e legitimação vêm sendo estudadas ao longo do tempo em diferentes áreas do conhecimento, tais como ciência política, sociologia, psicologia e direito. Apesar de apresentarem abordagens diferentes, há um consenso entre os autores que abordam o tema ao relacionar os conceitos de legitimidade e legitimação a poder, autoridade, crenças, normas, leis e conformidade (MUELLER, 2006).

Grande parte dos autores que estudam a questão da legitimidade é influenciada pela obra de Weber, que utiliza o conceito de legitimidade para explicar seus tipos de dominação. Para o autor, legitimidade é sinônimo de reconhecimento, ou seja, “a forma de legitimidade hoje mais corrente é a crença na *legalidade*: a submissão a estatutos estabelecidos pelo procedimento habitual e *formalmente*

correto” (WEBER, 2015, p. 23, grifo do autor). De forma prática, pode-se entender legitimidade como aquilo (crença) que faz com se reconheça algo como correto, verdadeiro.

A legitimidade, no contexto organizacional, também tem sido discutida pela teoria institucional a partir de autores como: DiMaggio e Powell (2005), Suchman (1995) e Tolbert e Zucker (1999). As teorias organizacionais passaram a considerar que não somente recursos materiais ou tecnológicos influenciam o ambiente organizacional, mas também aspectos culturais, crenças, rituais e símbolos (SUCHMAN, 1995).

Ao analisar a vasta literatura existente sobre o tema no âmbito dos estudos organizacionais, Suchman (1995) evidenciou que há duas vertentes distintas entre os teóricos sobre legitimidade, uma com abordagem estratégica e outra institucional. Na vertente estratégica, são enfatizados os meios utilizados pelas organizações na busca por apoio social, evidenciando uma perspectiva gerencial. Já na vertente institucional, são analisadas como as pressões culturais de todo um setor, e não somente de uma organização individualmente, influenciam na legitimidade. Para o autor, essas diferenças, embora sutis, acabam por fragmentar o debate sobre legitimidade (SUCHMAN, 1995).

O autor diz que muitos teóricos fazem uso do termo “legitimidade”, porém poucos o definem. Nesse sentido, enfatiza que é necessário fazer uma integração sobre as diferentes abordagens sobre a legitimidade, a fim de facilitar o fluxo de informações sobre o tema entre os teóricos e os praticantes. Assim, baseando-se em alguns autores, Suchman (1995) apresenta seu próprio conceito de legitimidade:

legitimidade é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995, p. 574).

Isto é, a legitimidade é **generalizada** pois representa uma ampla avaliação que excede ocorrências específicas, ou seja, é resistente a eventos particulares; é uma **percepção** pois representa como os indivíduos veem a organização; é criada subjetivamente; e, **socialmente construída**, porque apresenta uma coerência entre os comportamentos da entidade legitimada e as crenças compartilhadas de um grupo social, desta forma, a legitimidade depende de grupo de indivíduos, mas independe de um indivíduo específico. Em síntese, dizer que determinado

comportamento possui legitimidade é o mesmo que dizer que um grupo de indivíduos aceita o comportamento percebido pelo grupo com um padrão para todos (SUCHMAN, 1995).

Ainda de acordo com o mesmo autor, na abordagem institucional, “legitimidade e institucionalização são virtualmente sinônimos” (SUCHMAN, 1995, p. 576), pois ambas contribuem para que as organizações pareçam naturais e significativas, deixando o acesso aos recursos como algo secundário. Os institucionalistas se ocupam da estruturação coletiva de campos inteiros da vida organizacional, e não apenas nos esforços de legitimação de uma organização específica.

O tema da legitimidade e das profissões tem sido abordado pela perspectiva institucional, a partir de DiMaggio e Powell (1991, 2005) e seu conceito de isomorfismo normativo, que tem origem na profissionalização. Para os autores, a profissionalização visa estabelecer condições e métodos de trabalho para determinada ocupação, buscando “estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 79).

Para Souza e Freitas (2015), as profissões (como a do Administrador, por exemplo), assim como as organizações, também visam legitimar a si e suas práticas, através de sua institucionalização. Os autores destacam que a atuação do Administrador possui regras institucionalizadas, consideradas como mitos e que são vistas como ideais, por terem sido testadas de forma racional. Deste modo, a institucionalização da atuação do Administrador apoia-se na legislação, na opinião pública, no sistema de ensino, entre outros fatores (SOUZA; FREITAS, 2015).

Convém salientar que os autores institucionalistas, geralmente, abordam a questão da legitimidade por uma ótica organizacional, isto é, o enfoque está na questão de como as organizações adquirem legitimidade. O presente trabalho, no entanto, vai no sentido inverso, ou seja, de tomar como objeto de análise as relações e interações entre os sujeitos, sem desconsiderar as estruturas de poder presentes no universo organizacional. Isto é, levar em conta não as estruturas como sujeito da ação, mas os agentes socializados e seus papéis institucionalizados. Essa abordagem pode ser encontrada nas ideias de Berger e Luckmann (2004).

Berger e Luckmann (2004) destacam que o real é socialmente construído. No entanto, algo pode ser real para determinado indivíduo e pode não ser real para outro, ou seja, os indivíduos “conhecem” as coisas de maneiras distintas, indicando

assim que os conceitos de realidade e conhecimento estão intimamente relacionados ao contexto social onde estão inseridos (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Para os autores, o homem constrói sua realidade e a si mesmo em um processo de interação com o ambiente; é um processo de interação social, visto que sozinho o homem não poderá produzir um ambiente humano e nem um ambiente social. Tem-se então, que o ambiente social não é uma coisa natural, ele precisa ser construído pelo homem, ou seja, a ordem social é um produto da atividade humana e somente se mantém pela continuidade da atividade humana (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Para entender como se dá a construção social da realidade, se faz necessário compreender os processos de institucionalização e de legitimação. A institucionalização advém do hábito de praticar, repetidamente, ações tidas como certas pelos atores. Já a legitimação busca tornar acessível e aceitável as práticas que foram institucionalizadas (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Para Berger e Luckmann (2004), a legitimação se faz necessária quando uma ordem institucional se torna histórica e precisa ser transmitida a uma nova geração. Nesse processo de transmissão de uma ordem institucional, é preciso explicar e justificar seus aspectos para que sejam compreendidos pela nova geração. Este processo de explicação e justificação se dá através da legitimação, pois ela “explica a ordem institucional outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados” e “justifica a ordem institucional dando dignidade normativa a seus imperativos práticos” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 128).

Logo, a legitimação envolve valores e conhecimento, visto que ela “não apenas diz ao indivíduo por que *deve* realizar uma ação e não outra; diz-lhe também *porque* as coisas são o que são. [...] o ‘conhecimento’ precede os ‘valores’ na legitimação das instituições” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 129, grifo dos autores). Nesse sentido, o processo de legitimação pode ser compreendido como “uma objetivação de sentido de *segunda ordem*”, pois sua função é “tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de *primeira ordem*, que foram institucionalizadas” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 126-127, grifo dos autores).

É possível identificar, segundo Berger e Luckmann (2004), quatro níveis de legitimação:

- I. O primeiro nível trata da legitimação incipiente, que ocorre assim que um sistema de objetivações linguísticas da experiência humana é transmitido. Nesse nível, encontram-se as explicações legitimadoras fundamentais, transmitidas através de um vocabulário. É considerado um nível pré-teórico, contudo é a base do conhecimento evidente e de onde devem se originar as teorias posteriores;
- II. O segundo nível da legitimação compreende questões teóricas básicas. Nesse nível, encontram-se diversos esquemas explicativos — de ordem prática e que se referem a ações reais — que relacionam conjuntos de significações objetivas, como por exemplo: os ditados populares, as máximas morais e as lendas;
- III. No terceiro nível de legitimação, encontram-se teorias que legitimam um setor institucional como um corpo específico de conhecimento através de extensos quadros de referência para os setores de conduta institucionalizada. Essas teorias são bastante complexas e, por isso, precisam ser transmitidas por pessoas especializadas através de métodos formais. A partir disso, a legitimação ultrapassa o caráter pragmático, transformando-se em teoria pura, ou seja, as legitimações tornam-se autônomas em relação às instituições legitimadas e criam procedimentos institucionais próprios;
- IV. O quarto nível da legitimação são os universos simbólicos, considerados como o nível mais alto de legitimação, pois “são corpos de tradição teórica que integram diferentes áreas de significação e abrangem a ordem institucional em uma totalidade simbólica” (p. 131), entendendo-se como universo simbólico os significados referentes a uma realidade que não pertence à experiência da vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2004).

A importância deste nível de legitimação fica evidente, pois é nele que Berger e Luckmann (2004) mais se detêm. Para os autores, o universo simbólico é aquele em que

todos os setores da ordem institucional acham-se integrados num quadro de referência global, que constitui então um universo no sentido literal da palavra, porque *toda* a experiência humana pode agora ser concebida como

se efetuando *no interior* dele (BERGER; LUCKMANN, 20014, p. 131, grifo dos autores).

Ou seja, os universos simbólicos compreendem a história de vida dos indivíduos e a realidade da sociedade inteira, além de compreender também as situações marginais (aquelas que não pertencem a realidade da vida cotidiana, como por exemplo, os sonhos e as fantasias) da vida dos indivíduos. Neste nível de legitimação, diferentes processos institucionais se integram criando um mundo completo, onde papéis particulares e instituições se legitimam por estarem localizados nesse mundo dotado de significação (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Os autores afirmam que os universos simbólicos são “produtos sociais que tem uma história”, portanto, para compreendê-los, precisamos “entender a história de sua produção” e isto se dá de forma análoga ao processo de institucionalização, ou seja, através da objetivação, sedimentação e acumulação do conhecimento. Somente após compreender os universos simbólicos é possível apurar de que forma eles atuam para legitimar a ordem institucional e a biografia individual (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 133).

Segundo Berger e Luckmann (2004, p. 133), nos dois casos os universos simbólicos atuam de forma “nômica ou ordenadora”. Para legitimar a biografia individual, o caráter nômico do universo simbólico atua colocando cada coisa em seu devido lugar, ou seja, caso um indivíduo se desvie da ordem institucional, esse universo simbólico facilita sua volta para a realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 135). Para as instituições, o processo é o mesmo, isto é, os universos simbólicos estabelecem limites para a realidade social, definindo o que é realmente importante para o processo de interação social (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 139).

Por fim, Berger e Luckmann (2004) enfatizam que a legitimação das instituições e dos universos simbólicos se dá pelas relações e interesses sociais concretos de indivíduos vivos. Assim, as teorias legitimadoras sempre fazem parte da sociedade como um todo.

A obra de Berger e Luckmann (2004) é bastante apropriada para o estudo em questão, pois nele buscou-se analisar o processo de construção da legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica na FURG, salientando-se que este é um cargo novo dentro da estrutura da instituição. Nesse sentido, uma nova realidade social passa a ser construída a partir da inserção desses profissionais na organização. Para tanto, os mesmos procuraram desenvolver suas atividades de acordo com as

especificidades da instituição, como forma de se fazerem compreender e serem “aceitos” pelos demais indivíduos com os quais passaram a se relacionar, isto é, precisaram socializar-se.

Segundo Borges et al. (2010), socializar-se, em uma perspectiva interacionista e construtivista, significa ao indivíduo desenvolver uma personalidade a partir de suas próprias ações, apropriando-se de valores sociais e costumes do meio onde se encontra. Ou seja, é o processo pelo qual o indivíduo torna-se membro da sociedade, grupo ou organização (BERGER; BERGER, 1973; BERGER; LUCKMANN, 2004).

A socialização pode ser definida, ainda, como um “processo global pelo qual um indivíduo, nascido com potencialidades comportamentais de espectro amplo, é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito, de acordo com padrões de seu grupo” (PRESTES MOTTA, 1993, p. 73).

Para Berger e Luckmann (2004), o processo de socialização apresenta dois estágios distintos: a socialização primária e a socialização secundária. A socialização primária se dá na infância, no interior da família, e é através dela que o indivíduo se torna membro da sociedade. Já a socialização secundária é a inserção de um indivíduo já socializado em um novo contexto da sociedade. É quando o indivíduo se apropria dos “submundos institucionais”, ou seja, é quando passa a obter conhecimentos específicos sobre determinada função (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Desta forma, a socialização secundária configura-se também como um processo de socialização organizacional, que deve ser entendido como um processo contínuo, que inicia antes da chegada do profissional na instituição e perdura por toda sua jornada na organização (PRESTES MOTTA, 1993).

No caso em estudo, para compreender como os Administradores legitimam a si e as suas práticas no contexto das unidades acadêmicas, é necessário entender como se construiu a relação Administrador/demais sujeitos/unidade acadêmica/universidade. A partir dessa interação, é que se torna possível identificar como esse profissional e suas atividades são percebidos pela instituição. Nesse sentido, se faz necessário compreender também o processo de institucionalização, pois são os papéis que se tornam institucionalizados que configuram a conduta do profissional como legítima.

2.3.1 O processo de institucionalização

O processo de institucionalização é uma das condições necessárias ao entendimento da construção de uma realidade social. Segundo Berger e Luckmann (2004), a institucionalização ocorre a partir de ações tornadas habituais. Sendo assim, começaremos a entender esse processo com base em algumas considerações sobre a formação de hábitos.

A repetição de ações torna-se um padrão, gerando economia de esforço e atribuindo significados para o acervo geral de conhecimentos de quem as executa. Isso possibilita que o indivíduo possa utilizar esse padrão em situações futuras sem precisar despende de tempo para definir a ação novamente (BERGER; LUCKMANN, 2004; SCHUTZ, 1995). Ou seja, o hábito reduz a uma única maneira as diversas opções possíveis para se realizar uma atividade, gerando, assim, um ganho de energia para que possa tomar decisões frente às situações não previstas (BERGER; LUCKMANN, 2004).

A formação de hábitos precede a institucionalização, podendo ser aplicada a um indivíduo, mesmo que ele não se encontre em nenhum processo de interação social. No entanto, “a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. [...] As tipificações das ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 79).

Segundo Tolbert e Zucker (1999), essas ações habituais dizem respeito a condutas desenvolvidas na prática, por um ou mais atores, com o objetivo de solucionar questões rotineiras. A habitualização é considerada pelas autoras como a primeira das três etapas – habitualização, objetivação e sedimentação – inerentes ao processo de institucionalização; nessa etapa surgem as condutas padronizadas para a resolução de problemas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A historicidade e o controle são aspectos importantes no processo de institucionalização, visto que as tipificações recíprocas das ações não são criadas instantaneamente e sim construídas no decorrer de uma história compartilhada pelos membros do grupo social. O controle vem dos padrões previamente definidos de conduta, que apontam para uma direção em detrimento de todas as outras possíveis (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 79-80). Desta forma, “dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento da

atividade humana foi submetido ao controle social” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 80).

Nesse sentido, o mundo social se constrói a partir de tipificações criadas reciprocamente. Para que essas atividades sejam reciprocamente tipificadas, elas precisam ser importantes para todos os indivíduos envolvidos em uma situação comum. Ou seja, uma tipificação recíproca só acontece quando existe uma situação social duradoura que envolva ações habituais de todos os indivíduos envolvidos (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Nesse processo de tipificação recíproca, os indivíduos desempenham suas ações frente a frente um ao outro, possibilitando que um indivíduo se aproprie das repetidas ações realizadas pelo outro, tornando-as modelos para seu próprio desempenho. Com isso, “surge uma coleção de ações reciprocamente tipificadas, tornadas habituais para cada qual em papéis, alguns dos quais se realizarão separadamente e outros em comum” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 82). A principal vantagem desse processo, segundo os autores, é que os indivíduos se tornam capazes de prever as ações do outro, ou seja, essa tipificação das ações faz com que elas se tornem comuns para os indivíduos (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Na medida em que surgem novos participantes nesse processo de interação social, os hábitos e tipificações transformam-se em instituições históricas, contribuindo para a melhora no processo de institucionalização. Ao adquirir historicidade, esse processo adquire também objetividade. Essa objetividade faz com que as rotinas e hábitos se solidifiquem, dificultando mudanças (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 84).

Para Tolbert e Zucker (1999), a objetivação é o significado compartilhado socialmente sobre as condutas padronizadas criadas na etapa da habitualização para a resolução de problemas. Portanto, a objetivação é o que possibilita a transmissão dessas condutas para uma nova geração. Corroborando a afirmação anterior, Zucker (1977, p. 728), similarmente, nos diz que uma realidade compartilhada se dá quando “atores individuais transmitem uma realidade exterior e objetiva; enquanto, ao mesmo tempo, essa realidade, através de suas qualidades de exterioridade e objetividade, define o que é real para esses mesmos atores”. Nesse processo, ao reproduzir a realidade social, cada indivíduo a compreende, possibilitando assim a sua transmissão aos demais indivíduos do sistema social.

Para a autora, a transmissão da realidade social de uma geração para outra se configura como o principal exemplo desse processo (ZUCKER, 1977).

Conforme a realidade social vai sendo transmitida para a nova geração, mais concreta ela vai se tornando e, devido a sua historicidade, ela se apresenta para a nova geração como uma tradição. Os fatores que originaram o mundo social não estão acessíveis para esta nova geração, visto que ela não participou de sua construção; desta forma, “o mundo institucional exige legitimação, isto é, modos pelos quais pode ser ‘explicado’ e justificado” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 87, grifo dos autores).

Para que a nova geração compreenda a realidade do mundo social, são necessárias estratégias legitimadoras bastante coerentes, bem como o uso de práticas de controle social que evitem o desvio das ações institucionalizadas. Essas práticas legitimadoras e mecanismos de controle social são necessárias, pois, como a nova geração não participou da criação dessas instituições, é mais fácil que se desviem delas (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 89).

Berger e Luckmann (2004) apontam que a linguagem tem fundamental importância para a institucionalização, configurando-se como a principal ferramenta de legitimação do conhecimento sobre uma ordem social. Segundo os autores, o conhecimento primário é o mais importante para a legitimação de uma ordem institucional. Desta forma, esse conhecimento primário

é o conhecimento situado no nível pré-teórico. É a soma de tudo aquilo que “todos sabem”, a respeito do mundo social, um conjunto de máximas, princípios morais, frases proverbiais de sabedoria, valores e crenças, mitos, etc., cuja integração teórica exige considerável força intelectual [...]. No nível pré-teórico, porém, toda instituição tem um corpo de conhecimento transmitido como receita, isto é, conhecimento que fornece as regras de conduta institucionalmente adequadas (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 93, grifo dos autores).

Este conhecimento de receita estabelece as áreas institucionalizadas de conduta, as situações localizadas dentro dessas áreas e também os papéis que serão executados nessas instituições. É um conhecimento objetivado como conhecimento, pois representa um grupo de verdades socialmente aceitas que se torna a base para que aquilo que não é conhecido ainda possa ser conhecido futuramente (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 93-94). Para Schutz (1995), esse conhecimento é considerado como um “estoque de conhecimento a mão”, ou seja,

um conhecimento da vida cotidiana já existente antes no nosso nascimento e que nos é transmitido pelos pais ou professores.

Berger e Luckmann (2004) corroboram a ideia de Schutz (1995), afirmando que este conhecimento é aprendido durante o processo de socialização e também colabora com a consciência individual para a interiorização das práticas objetivadas do mundo social. Sendo assim, “o conhecimento relativo à sociedade é uma *realização* no duplo sentido da palavra, no sentido de apreender a realidade social objetivada e no sentido de produzir continuamente esta realidade” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 94, grifo dos autores).

Seguindo o raciocínio dos autores, algumas experiências humanas são consideradas relevantes e consolidam-se na lembrança dos indivíduos, ou seja, tornam-se sedimentadas. Quando estas experiências são comuns a vários indivíduos de uma mesma biografia, acontece uma sedimentação intersubjetiva, e as experiências se integram em um acervo comum de conhecimento. Para que essa sedimentação intersubjetiva possa ser transmitida de uma geração para outra, ela precisa ser objetivada em um sistema de sinais linguísticos (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Nesse sentido, podemos complementar apresentando o conceito que Tolbert e Zucker (1999) entendem como sedimentação. Para as autoras, sedimentação é sinônimo de exterioridade, ou seja, exterioridade é quando uma conduta, prática ou comportamento adquire uma realidade própria e com isso adquire também continuidade histórica. Portanto, a exterioridade ou sedimentação possibilita que uma ação possa ser entendida por uma geração que não tenha participado de sua formação, pois se apresenta como um dado social (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

É através da linguagem que experiências comuns tornam-se objetivas e acessíveis a todos os membros de uma comunidade linguística. A linguagem também possibilita que novas experiências se tornem objetivas e possam integrar o estoque de conhecimento já existente; além de possibilitar a transmissão das sedimentações objetivadas para a tradição do grupo em questão.

A linguagem possibilita que experiências sejam objetivadas transformando-as em tradições para determinado grupo, tornando-as conhecidas por indivíduos que não passaram por elas, ou seja, quando se tornam uma tradição, podem ser transmitidas a uma nova geração ou mesmo para grupos totalmente diferentes de

onde surgiram. A tradição também permite inventar uma nova origem para uma sedimentação, porém sem ameaçar o que foi objetivado inicialmente. Desta forma,

as legitimações podem seguir-se umas às outras, de vez em quando outorgando novos significados às experiências sedimentais da coletividade em questão. A história passada da sociedade pode ser reinterpretada sem necessariamente ter como resultado subverter a ordem das instituições (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 98).

Retomando a ideia de que a origem de uma ordem institucional está na tipificação recíproca das atividades de dois ou mais indivíduos, para explicar o conceito de papéis, Berger e Luckmann (2004) complementam que, nesse processo, são tipificadas não somente as ações, mas também as formas de ação. Nessa perspectiva, “o indivíduo e o outro podem ser compreendidos como executantes de ações objetivas, geralmente conhecidas, que são recorrentes e repetíveis por *qualquer* ator do tipo adequado” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 101, grifo dos autores).

Ainda de acordo com os autores, para que as formas de ação sejam tipificadas, elas precisam ter um sentido objetivo que permita sua objetivação linguística; precisam ter um vocabulário próprio que as identifiquem (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Por exemplo, quando reconhecemos que um administrador desempenha uma atividade de controle patrimonial, reconhecemos também que o controle patrimonial pode ser desempenhado por qualquer ator que se encaixe no padrão “administrador”. E, como vocabulário próprio do exemplo exposto acima, poderíamos ter “controle patrimonial” dentro de “funções específicas do administrador”.

Para Berger e Luckmann (2004, p. 103), os atores de uma ação são identificados “não como indivíduos únicos, mas como tipos”. Quando esta tipificação acontece dentro de um estoque de conhecimentos comum a um grupo de atores, têm-se os papéis. Desta maneira, assim como as instituições, os papéis também têm origem no processo de formação de hábitos e objetivação, pois surgem a partir da formação de um estoque de conhecimentos com tipificações recíprocas de conduta (BERGER; LUCKMANN, 2004; SCHUTZ; LUCKMANN, 2003).

Os papéis que se tornam institucionalizados são aqueles que têm relação com as práticas ou condutas institucionalizadas. Portanto, “os papéis representam a ordem institucional”, pois “[...] tornam possível a existência das instituições

continuamente, como presença real na experiência de indivíduos vivos” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 104).

As considerações dos autores sobre papéis nos remetem ao fato de que são estes fundamentais para representar as instituições, pois mesmo que existam diversas maneiras para isso, tais como objetivações linguísticas ou simbolizações, elas precisam da atividade humana para se manter “vivas”. Considerando-se o exemplo da instituição da lei, ela pode ser representada por suas jurisprudências, seus códigos de leis, porém para continuarem com sua significação precisam da atividade humana, através da atuação de um juiz (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Os autores trazem em sua obra diversas consideração sobre papéis, porém destacam como mais importante

o caráter dos papéis como mediadores de particulares setores do acervo comum do conhecimento. Em virtude dos papéis que desempenha, o indivíduo é introduzido em áreas específicas do conhecimento socialmente objetivado, não somente no sentido cognoscitivo estreito, mas também no sentido do "conhecimento" de normas, valores e mesmo emoções (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 106, grifo dos autores).

Como exemplo, os autores citam um juiz, que precisa conhecer as leis, além de vários outros conhecimentos jurídicos bem como conhecer valores e atitudes adequados para sua profissão; ter domínio das emoções para não interferir em suas decisões. Ou seja,

aprender um papel não é simplesmente adquirir as rotinas que, são imediatamente necessárias para o desempenho "exterior". É preciso que seja também iniciado nas várias camadas cognoscitivas, e mesmo afetivas, do corpo de conhecimento que é diretamente e indiretamente adequado a este papel (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 106, grifo dos autores).

A partir do que foi exposto acima, entende-se que o conhecimento pode ser dividido entre: aquilo que é importante para toda uma coletividade social e o que é importante somente para determinados papéis, o que Berger e Luckmann (2004) identificam como distribuição social do conhecimento. Continuando, os autores afirmam que devido à divisão do trabalho, o conhecimento de papéis específicos cresce de forma mais rápida do que o conhecimento geral, levando ao surgimento de especialistas que precisam ter todo o conhecimento necessário para realizar sua tarefa específica. Para os indivíduos em geral, é importante saber a quem se dirigir quando necessitar de determinada especialidade, ou seja, precisam conhecer quem

são os especialistas. Esse conhecimento é chamado de tipologia dos especialistas ou dos peritos (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Para finalizar a discussão sobre papéis, os autores sintetizam que “a ordem institucional é real apenas na medida em que é *realizada* em papéis executados” e que “os papéis são representativos de uma ordem institucional que define seu caráter [...] e da qual derivam o sentido objetivo que possuem” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 109, grifo dos autores).

Essa seção apresentou conceitos sobre legitimação e institucionalização, bem como aspectos relacionados aos papéis institucionais, visando subsidiar teoricamente o estudo em questão, o qual objetivou analisar o processo de construção da legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica na FURG. No capítulo seguinte, serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados na condução da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a trajetória metodológica utilizada na pesquisa, descrevendo os procedimentos e técnicas que foram aplicados para atender aos objetivos propostos e responder a questão do estudo. O capítulo se divide em quatro seções: a primeira apresenta a caracterização da pesquisa; a segunda traz uma apresentação do local onde o estudo foi realizado; a terceira descreve os sujeitos pesquisados; e, na última, são apresentadas as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracterizou-se, quanto à abordagem, como uma pesquisa qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006; MARTINS; THEÓPHILO, 2009); quanto aos objetivos, como um estudo descritivo (COOPER; SCHINDLER, 2016); e, quanto ao procedimento, como um estudo de caso (YIN, 2010).

A pesquisa qualitativa se caracteriza pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Além disso, tais pesquisas evidenciam qualidades, processos e significados que não podem ser avaliados quantitativamente (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Flick (2009) destaca que as áreas de estudo da pesquisa qualitativa não são cenários artificiais, mas sim as relações sociais entre sujeitos em sua vida diária. Logo,

os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores da investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 23).

Nesse sentido, a comunicação do pesquisador no campo é de fundamental importância para a pesquisa, ou seja, sua subjetividade juntamente com a dos pesquisados constituem-se como partes da pesquisa (FLICK, 2009).

A pesquisa foi considerada como descritiva, pois buscou descrever uma experiência social (COOPER; SCHINDLER, 2016), no caso, o processo de inserção dos Administradores nas UA's.

De acordo com Yin (2010), os estudos de caso são necessários quando se pretende investigar fenômenos sociais complexos, pois possibilitam ao pesquisador uma compreensão global dos fenômenos da vida real, tais como elementos individuais, comportamento de grupos, processos organizacionais e administrativos, entre outros. Para o autor, o um estudo de caso é caracterizado como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39).

Ainda de acordo com o mesmo autor, as evidências dos estudos de casos podem surgir de diferentes fontes como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta e/ou participante e artefatos físicos, estando cada uma delas relacionada a uma sequência de dados ou evidências. Para o autor, todas essas fontes se complementam e a confiabilidade de um estudo de caso depende do uso do maior número possível de fontes (YIN, 2010).

A coleta de dados através de diferentes fontes de evidências, objetivando corroborar um mesmo fenômeno ou situação, é denominada triangulação de dados (COOPER; SCHINDLER, 2016; FLICK, 2009; YIN, 2010). No presente estudo, objetivando permitir uma triangulação de dados para confirmar a precisão dos resultados, foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a observação direta participante e não participante, a análise documental, entrevistas e questionários.

3.2 APRESENTAÇÃO DO LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

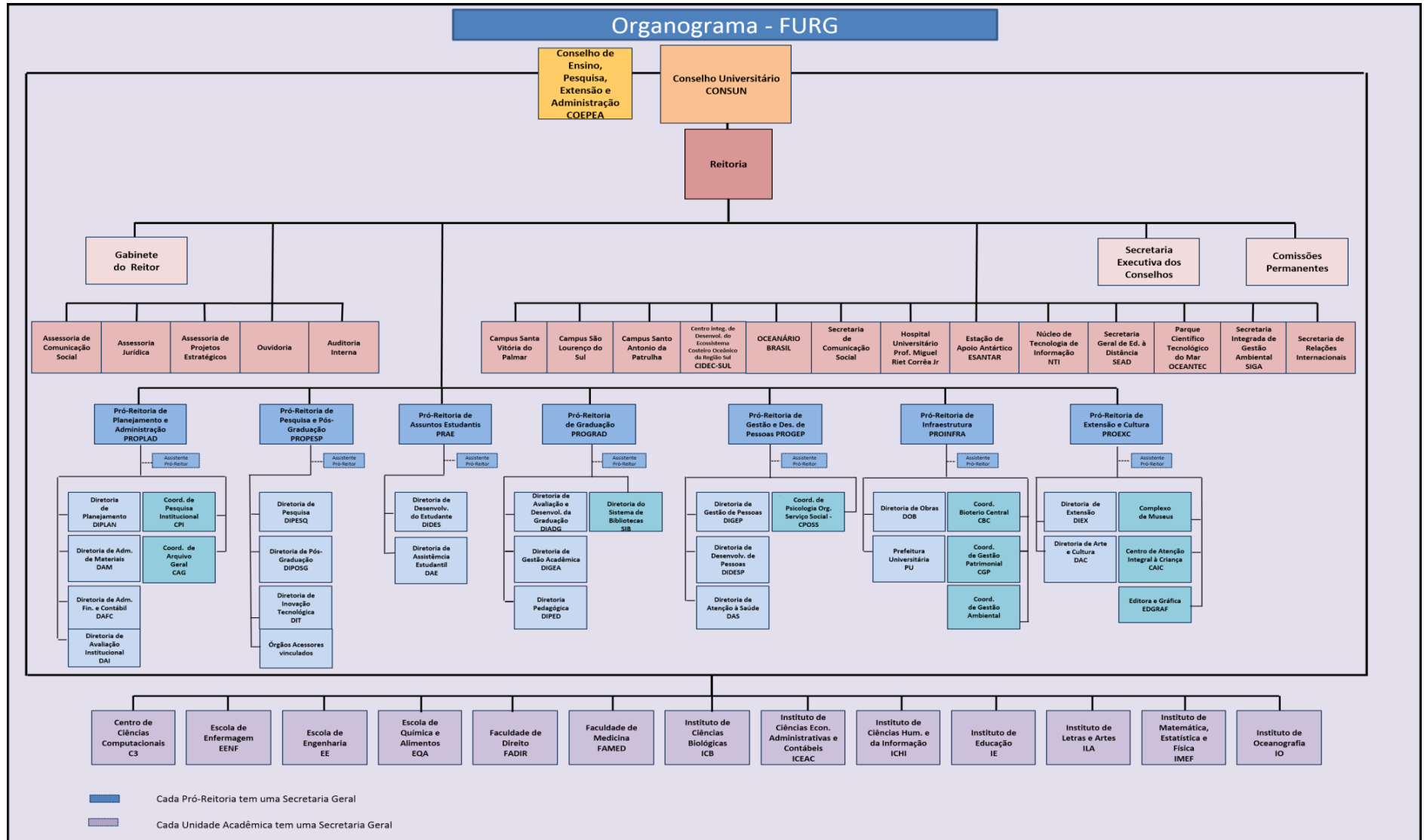
A Universidade Federal do Rio Grande (FURG) é uma instituição educacional de natureza fundacional pública, gratuita, integrante da Administração Federal Indireta, dotada de autonomia didático-científica e administrativa, e de gestão financeira e patrimonial; fundada em 20 de agosto de 1969, com a assinatura do Decreto-Lei nº 774 (FURG, 2009a). Sua origem remonta a década de 50 quando diversos setores da comunidade rio-grandina uniram esforços pra implantar o ensino superior na cidade. O marco inicial desses esforços se deu em 1955 com a criação da Escola de Engenharia Industrial, considerada a primeira iniciativa de ensino

superior na cidade do Rio Grande e que, posteriormente, daria origem a FURG (FURG, 2019).

Atualmente, a universidade apresenta uma estrutura multicampi e sua área de atuação compreende, além da sua sede, as cidades de Santo Antônio da Patrulha, São Lourenço do Sul e Santa Vitória do Palmar, oferecendo 61 cursos de graduação, 14 cursos de residência, 18 cursos de especialização, 31 cursos de mestrado e 13 cursos de doutorado. A comunidade acadêmica é composta por mais de 12 mil alunos, e seu quadro de servidores conta mais de 1200 técnicos administrativos em educação e cerca de 900 professores (FURG, 2019).

A administração superior da universidade é composta pelo Conselho Universitário (CONSUN); pelo Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (COEPEA), órgãos de deliberação superior; e pela Reitoria, órgão executivo superior, conforme demonstrado em seu organograma (Figura 4). O CONSUN, órgão máximo deliberativo da universidade, é responsável por traçar a política universitária e funciona como órgão recursal das decisões tomadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (COEPEA) em primeira e única instância. O COEPEA é o órgão superior deliberativo da universidade em matéria administrativa, didático-científica, tecnológica e cultural, visando garantir o pleno funcionamento e desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão (FURG, 2009a).

Figura 4 – Organograma da FURG.



Fonte: Anuário FURG (2018).

A Reitoria, órgão executivo da administração superior da universidade, é responsável pela coordenação, administração e supervisão das atividades universitárias. Para realizar as ações e serviços pelas quais é responsável, a Reitoria conta com sete Pró-Reitorias, a saber: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP); Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC); Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE); Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA); Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD); Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP) (FURG, 2009a).

Já para o desenvolvimento de suas atividades-fim – ensino, pesquisa e extensão – a FURG conta com 13 unidades acadêmicas, as quais possuem caráter executivo, com funções próprias, organização semelhantes e são vinculadas por áreas de conhecimento. No Regimento da universidade, em seu artigo 36, as unidades acadêmicas são assim definidas:

a Unidade Acadêmica é a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica e de distribuição de pessoal, de âmbito e alcance acadêmico (ensino, pesquisa e extensão), didático-pedagógico (planejamento e execução curricular) e administrativo (gestão e organização de materiais, patrimônio e pessoal) (FURG, 2009a).

No Quadro 2, são apresentadas as 13 unidades acadêmicas da FURG com informações sobre os cursos oferecidos e número de servidores.

Quadro 2 – Resumo sobre as Unidades Acadêmicas da FURG.

Unidade	Área	Cursos Oferecidos	Servidores	
			Docentes	Técnicos
Unidade Acadêmica 1	Engenharia	Graduação - 6 Mestrado - 3 Doutorado - 1	74	25
Unidade Acadêmica 2	Ciências da Saúde	Graduação - 1 Mestrado - 1 Doutorado - 1 <i>*2 programas de residência</i>	28	11
Unidade Acadêmica 3	Química	Graduação - 7 Especialização - 1 Mestrado - 3 Doutorado - 2	83	35

Unidade Acadêmica 4	Ciências Sociais Aplicadas	Graduação - 2 Especialização - 1 Mestrado - 1	45	5
Unidade Acadêmica 5	Ciências da Saúde	Graduação - 1 Mestrado - 2 Doutorado - 1 <i>*1 programa de residência médica</i>	88	23
Unidade Acadêmica 6	Ciências Biológicas	Graduação - 5 Especialização - 2 Mestrado - 2 Doutorado - 2	61	33
Unidade Acadêmica 7	Ciências Sociais Aplicadas	Graduação - 6 Especialização - 2 Mestrado - 4	62	8
Unidade Acadêmica 8	Ciências Humanas	Graduação - 12 Especialização - 4 Mestrado - 2	109	33
Unidade Acadêmica 9	Ciências Humanas	Graduação - 3 Mestrado - 3 Doutorado - 2	57	12
Unidade Acadêmica 10	Linguística, Letras e Artes	Graduação - 8 Especialização - 1 Mestrado - 1 Doutorado - 1	70	11
Unidade Acadêmica 11	Matemática, Estatística e Física	Graduação - 6 Especialização - 1 Mestrado - 6 Doutorado - 2	78	13
Unidade Acadêmica 12	Oceanografia	Graduação - 3 Mestrado - 4 Doutorado - 3	65	32
Unidade Acadêmica 13	Ciências da Computação	Graduação - 3 Especialização - 1 Mestrado - 2 Doutorado - 1	37	12

Fonte: Elaborado pela autora com base no Anuário FURG (2018).

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O grupo de sujeitos dessa pesquisa foi composto pelos Administradores e Diretores e/ou Vice-Diretores de unidades acadêmicas da FURG. Nesse sentido, o grupo de Administradores que poderiam ser entrevistados somou um total de 23 profissionais, considerando aqueles que atuam ou já atuaram nas 13 unidades acadêmicas em algum momento, desde a inserção do profissional na estrutura da universidade, no ano de 2010. Para a identificação desse grupo, foi realizada uma

pesquisa no sítio eletrônico da universidade sobre os servidores do cargo de Administrador e, a partir dessa consulta, foram identificados os profissionais.

Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, não foi definida uma amostra, pois nesses estudos a amostragem deve ser feita “enquanto a amplitude e a profundidade de conhecimento sobre a questão estudada aumentarem” (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 153), ou seja, a partir do momento em que as respostas começam a se repetir, não aparecendo nenhuma nova ideia, é chegada a hora de parar.

Desta forma, foram entrevistados 12 Administradores, o que representa 52,17% do total da amostra, sendo que seis começaram suas atividades no ano de 2010 e os outros seis foram assumindo o cargo posteriormente, pela saída de algum profissional da unidade acadêmica para atuar em unidades administrativas da universidade ou até mesmo pela exoneração de algum Administrador. O Quadro 3 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 3 – Perfil dos Administradores entrevistados.

Administrador	Idade	Gênero	Lotação	Tempo de Trabalho	
				Na FURG	Na UA
Adm. 1	40	Feminino	UA 13	9 anos	9 anos
Adm. 2	36	Feminino	UA 6	9 anos	9 anos
Adm. 3	42	Feminino	UA 9	10 anos	10 anos
Adm. 4	30	Feminino	UA 4	4 anos	1 ano e 5 meses
Adm. 5	41	Feminino	UA 4	9 anos	7 anos e 7 meses
Adm. 6	40	Masculino	UA 11	9 anos	9 anos
Adm. 7	36	Masculino	UA 8	8 anos	8 anos
Adm. 8	34	Feminino	UA 5	9 anos	2 anos
Adm. 9	34	Feminino	UA 5	5 anos e 5 meses	5 anos e 5 meses
Adm. 10	30	Feminino	UA 7	1 ano e 9 meses	1 ano e 9 meses
Adm. 11	34	Feminino	UA 3	5 anos e 6 meses	3 anos e 8 meses
Adm. 12	39	Masculino	UA 3	1 ano e 10 meses	1 ano e 10 meses

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar-se o Quadro 3, observa-se que a faixa etária dos entrevistados varia entre 30 e 42 anos, e que nove são do sexo feminino e três são do sexo masculino.

Em relação à unidade de trabalho dos entrevistados, observa-se que a pesquisa contemplou Administradores de nove unidades acadêmicas. Desta forma, considerando-se que a unidade onde a pesquisadora atua não poderia constar

dentre as contempladas na pesquisa, apenas três unidades acadêmicas não tiveram representação entre os entrevistados.

Quanto ao tempo de trabalho, seis Administradores estão há nove anos ou mais na universidade, no entanto, apenas quatro possuem tempo igual na UA, evidenciando-se que dois deles hoje atuam em unidades administrativas.

Dentre os Administradores que estão há menos de nove anos na universidade, destaca-se que o Adm. 4 está há quatro anos na universidade, no entanto, iniciou suas atividades em uma unidade administrativa e, posteriormente, trocou de lotação passando a atuar em uma unidade acadêmica. Já o Adm. 11, fez o processo inverso, está há pouco mais de cinco anos na universidade, todavia, atuou inicialmente em uma unidade acadêmica e há mais de três anos trocou de lotação passando a atuar em uma unidade administrativa.

Para a identificação dos diretores e/ou vice-diretores, foi utilizado o mesmo critério, ou seja, todos aqueles que estavam na gestão das UA's à época da chegada dos Administradores, bem como todos os que ocuparam estes cargos posteriormente. Desta forma, para identificar o grupo de diretores e/ou vice-diretores, também foram realizadas pesquisas no sítio eletrônico da universidade, bem como nos sítios eletrônicos das unidades acadêmicas, a fim de encontrar informações sobre os professores que ocupam ou já ocuparam cargos de direção no período pertinente à pesquisa. No entanto, nem todas as unidades disponibilizam estas informações e, nestes casos, os dados foram solicitados pela pesquisadora diretamente às unidades por e-mail ou telefone.

Cabe destacar que, devido à pesquisadora pertencer ao grupo de Administradores que atuam em unidades acadêmicas, os Diretores e ou Vice-Diretores da sua unidade de trabalho não foram considerados entre os possíveis participantes da pesquisa.

Assim, a partir das informações obtidas nos sítios eletrônicos, por e-mail ou por telefone, chegou-se a uma relação de 55 professores que ocupam ou ocuparam cargos de direção e/ou vice-direção, considerando as três gestões desde a inserção dos Administradores nas unidades acadêmicas, no ano de 2010. Do total de 55 possíveis respondentes, 13 retornaram o questionário respondido, o que representa 23,64% da amostra. O perfil dos respondentes apresenta-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos diretores participantes da pesquisa.

Diretor	Idade	Gênero	Unidade	Cargo Ocupado	Período de Gestão
Dir. 1	55	Masculino	UA 12	Vice-Diretor	2017-2020
Dir. 2	52	Feminino	UA 2	Diretor	2013-2016
Dir. 3	62	Masculino	UA 5	Vice-Diretor	2013-2016
Dir. 4	37	Feminino	UA 9	Vice-Diretor	2013-2016; 2017-2020
Dir. 5	52	Feminino	UA 5	Vice-Diretor	2017-2020
Dir. 6	56	Feminino	UA 11	Diretor	2009-2012
Dir. 7	62	Masculino	UA 11	Diretor	2013-2016
Dir. 8	56	Masculino	UA 4	Diretor	2018-2022*
Dir. 9	50	Feminino	UA 8	Diretor	2009-2012
Dir. 10	48	Feminino	UA 5	Diretor	2009-2012
Dir. 11	62	Masculino	UA 3	Diretor	2009-2012
Dir. 12	45	Masculino	UA 6	Vice-Diretor	2017-2020
Dir. 13	59	Feminino	UA 6	Vice-Diretor	2009-2012

Fonte: Dados da pesquisa.

*Observa-se que este período difere-se dos demais citados, o que indica que uma das unidades acadêmicas possui períodos de gestão diferentes do padrão da universidade.

A partir do Quadro 4, observa-se que, entre os diretores que responderam ao questionário da pesquisa, seis são do sexo masculino e sete são do sexo feminino, com faixa etária variando entre 37 e 62 anos. Quanto ao cargo que ocupam ou ocuparam, verifica-se que seis são vice-diretores e sete são diretores.

No que concerne à unidade de trabalho dos diretores e/ou vice-diretores respondentes da pesquisa, observa-se que foram contempladas também nove unidades acadêmicas. Deste modo, não foram representadas igualmente três unidades, visto que os diretores da unidade onde a pesquisadora atua não foram considerados no total de possíveis respondentes.

Em relação ao período de gestão, destaca-se que apenas cinco respondentes atuaram na gestão 2009-2012, período este que compreende a chegada dos primeiros Administradores nas UA's.

Além disso, inicialmente, pretendia-se realizar entrevistas com o Reitor à época da inserção dos Administradores nas Unidades Acadêmicas e com a Reitora da atual gestão, no entanto, no decorrer da pesquisa, optou-se por usar os dados obtidos através de uma entrevista realizada com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas à época da inserção dos Administradores nas unidades acadêmicas⁵. Tal decisão se

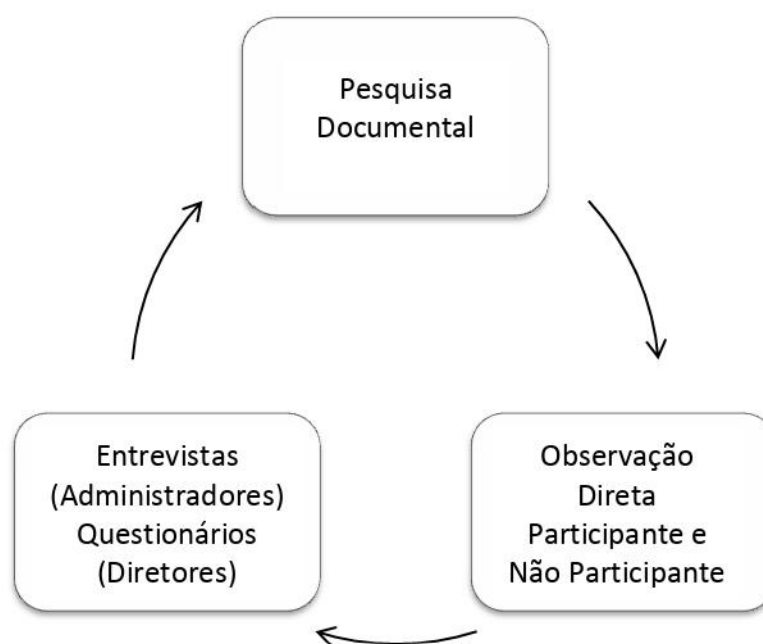
⁵ Essa entrevista foi realizada como parte do projeto de pesquisa intitulado “Burocracia Profissional e Organização Social: Análise da Inserção de um Grupo de Administradores em uma Universidade Pública”, coordenado pelo Professor Márcio André Leal Bauer, e que está em andamento desde 2012. Esse material faz parte do arquivo do projeto e foi disponibilizado pelo seu coordenador à pesquisadora.

deu por entender-se que este poderia contribuir mais significativamente para os objetivos da pesquisa, visto que acompanhou todo o processo anterior à chegada destes profissionais, participando do planejamento e decisão de se incluir um profissional com formação em Administração na estrutura das unidades acadêmicas, bem como, acompanhando pessoalmente a chegada de cada um desses profissionais, recepcionando-os e direcionando-os para suas respectivas unidades de trabalho.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Yin (2010), em estudos de caso, a possibilidade de usar diferentes fontes de dados caracteriza-se com um ponto forte. Nesse sentido, esse estudo utilizou como técnicas de coleta de dados a pesquisa documental, a observação direta participante e não participante e a aplicação de entrevistas e questionários, o que possibilitou uma triangulação de dados, com o objetivo de garantir maior confiabilidade ao estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A Figura 5 demonstra a triangulação de dados utilizada no estudo.

Figura 5 - Triangulação da coleta de dados.



Fonte: Elaborada pela autora.

3.4.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental utiliza materiais de fontes primárias, que podem ser de diversos tipos, tais como: arquivos de organizações públicas ou privadas, gravações, correspondências pessoais ou formais, diários, entre outros (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Em estudos de casos, o uso de documentos é importante para ratificar as evidências de outros tipos de fontes (YIN, 2010).

Os documentos analisados nessa pesquisa foram: o Regimento Geral, o Estatuto da universidade, o edital do concurso público que selecionou os Administradores e os Regimentos Internos das unidades acadêmicas, buscando identificar referências ao cargo de Administrador e suas atividades na estrutura das unidades. Foram analisados, ainda, atas de reuniões e documentos produzidos pelo grupo de Administradores, com o objetivo de identificar informações sobre atividades realizadas por esses profissionais naquela época. Esse grupo foi constituído informalmente, a partir da necessidade de encontrar soluções para os problemas enfrentados no início de seus trabalhos nas unidades e também na busca por uma padronização de suas atividades. As reuniões foram realizadas no decorrer dos anos de 2010 e 2011.

O resultado dessas análises será apresentado no próximo capítulo: Descrição e Análise dos Resultados.

3.4.2 Observação

A observação consiste em uma técnica de coleta de dados que se utiliza dos sentidos na obtenção de informações sobre certos aspectos da realidade, sendo considerado o início de qualquer investigação social (MARCONI; LAKATOS; 2015). Quando realizado de forma direta, é um método considerado bastante flexível, pois permite o registro de pequenas questões sobre comportamentos ou fenômenos, no contexto e na medida em que vão acontecendo (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Para Yin (2010), evidências observacionais fornecem informação complementar ao objeto que está sendo investigado. A partir das observações, podem ser identificados comportamentos ou condições ambientais relevantes para o estudo. Nesse sentido, a observação direta é muito vantajosa em um estudo de caso, visto que esta ocorre em seu ambiente natural (YIN, 2010, p. 136).

Quanto a forma de participação do pesquisador, a observação pode ser classificada em participante e não participante. Na observação participante, o pesquisador se integra ao grupo de pesquisados de tal maneira que chega a confundir-se com eles. Já na observação não participante, o pesquisador observa o grupo ou realidade estudada de fora, sem integrar com o grupo (MARCONI; LAKATOS, 2015). Nesse estudo, foi utilizada a técnica de observação participante e também não participante, como forma de se obter informações que pudessem complementar ou corroborar os dados das entrevistas realizadas com os sujeitos pesquisados.

Inicialmente, a pesquisadora participou de reuniões do grupo informal de Administradores nos anos de 2010 e 2011 e os registros e memórias dessas reuniões foram utilizados como objeto de análise, caracterizando um tipo de observação direta. Ou seja, a partir das reuniões do grupo informal de Administradores, foi possível observar aspectos como: dificuldades enfrentadas pelo grupo, atividades realizadas em comum e atividades divergentes, entre outros. Com base nessas observações é que o problema desta pesquisa começou a se delinear.

Posteriormente, a pesquisadora participou de um grupo de estudos sobre a implementação da Gestão por Competências na universidade que ocorreu no ano de 2018. Esse grupo tratou de um projeto piloto com os Administradores da universidade e fazia parte também de uma pesquisa de mestrado (SOUTO, 2019), onde foi utilizada a técnica de observação direta participante. Nos encontros promovidos pelo grupo, participaram Administradores tanto de Unidades Acadêmicas bem como de unidades administrativas. A observação possibilitou à pesquisadora conhecer um pouco sobre a realidade de alguns Administradores que atuam em unidades acadêmicas, mas que começaram a atuar em período posterior à chegada do primeiro grupo. Essa observação foi bastante importante visto que não foi possível entrevistar todos os Administradores que atuam ou já atuaram em unidades acadêmicas e mostrou que as dificuldades encontradas pelos que chegaram depois são praticamente as mesmas enfrentadas pelo primeiro grupo.

A técnica de observação direta não participante foi utilizada durante a participação da pesquisadora em um encontro com diretores de unidades acadêmicas e administrativas, o qual constituiu uma etapa do grupo de estudos sobre a Gestão por Competências, que buscava ouvir a opinião desses gestores e complementar o programa de desenvolvimento de competências para

Administradores, criado pelo grupo. A participação da pesquisadora nesse encontro teve o objetivo de identificar a visão dos diretores sobre os Administradores e o trabalho que desenvolvem nas unidades acadêmicas, como forma de complementar as respostas dos questionários.

3.4.3 Entrevistas e questionários

Os principais sujeitos dessa pesquisa foram os Administradores de UA's da FURG, no entanto, para analisar a construção de sua legitimidade na universidade, a pesquisa considerou a percepção tanto desses profissionais quanto dos Diretores e/ou Vice-Diretores das unidades onde esses profissionais foram inseridos.

Nesse sentido, os dados junto aos Administradores foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, e junto aos Diretores e/ou Vice-Diretores através de um questionário eletrônico.

É importante esclarecer que a opção por aplicar um questionário junto aos Diretores e/ou Vice-Diretores se deu com o objetivo de evitar que as respostas sofressem algum tipo de influência, em virtude da pesquisadora ser uma das Administradoras que compõe o grupo pesquisado.

De acordo com Yin (2010), a entrevista se configura como a principal fonte de informação para o estudo de caso, visto que a maior parte delas aborda assuntos humanos ou fenômenos comportamentais. Desta forma, entrevistados bem informados podem fornecer percepções significativas para o estudo em questão (YIN, 2010).

As entrevistas foram elaboradas com base em um roteiro semiestruturado, no qual algumas questões específicas são definidas previamente e depois segue-se o raciocínio do entrevistado, podendo conter algumas intervenções do pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2016). Ou seja, segue-se um roteiro, porém com liberdade de serem incluídas novas questões de acordo com o desenvolvimento da entrevista (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

O roteiro de entrevista aplicado aos Administradores (APÊNDICE A) foi composto por 31 questões abertas, que buscaram identificar aspectos sobre o perfil do entrevistado, sua formação acadêmica, experiências profissionais anteriores e sobre sua trajetória na FURG. As entrevistas foram realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2018, sendo a escolha dos entrevistados feita por

conveniência, com base na disponibilidade dos mesmos em participarem da pesquisa e com o cuidado de haver um equilíbrio entre os respondentes em termos de tempo de trabalho e atuação como Administrador de UA. A duração das entrevistas variou entre 19 e 68 minutos, totalizando 462 minutos de áudio, sendo que todas foram gravadas mediante termo de consentimento dos entrevistados (APÊNDICE C) e, posteriormente, transcritas.

Em relação ao questionário, Martins e Theóphilo (2009) destacam que este é um instrumento bastante comum em pesquisas sociais, composto por um conjunto ordenado de perguntas sobre o tema que está sendo pesquisado. O questionário aplicado aos Diretores e/ou Vice-Diretores foi composto por 26 questões abertas, as quais permitiram que os respondentes elaborassem livremente suas respostas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

As questões constantes no questionário aplicado aos diretores e/ou vice-diretores (APÊNDICE B) buscaram identificar aspectos sobre o perfil do entrevistado, sua experiência em gestão, seu conhecimento sobre o profissional de Administração e, ainda, suas percepções sobre o Administrador de unidade acadêmica.

Os questionários foram criados no aplicativo *Google Docs* e enviados eletronicamente para os 55 diretores e/ou vice-diretores identificados na pesquisa. O questionário ficou disponível para respostas durante os meses de novembro e dezembro de 2018. Como já mencionado, houve 13 respostas ao questionário, o que corresponde a 23,64% da amostra. A não ocorrência de mais respostas pode ser atribuída ao período em que o questionário ficou disponível corresponder ao final do ano letivo, período este em que os diretores, que também são professores, estão envolvidos com fechamento de notas, exames e entrega de relatórios administrativos, ou ainda, ao conteúdo extenso do questionário.

3.4.4 Análise dos dados

Nessa pesquisa, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011) é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

A técnica de análise de conteúdo compreende três fases cronológicas: a) a pré-análise, que corresponde à fase de organização; b) a exploração do material, onde os dados são codificados a partir das unidades de registro; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, que corresponde à fase de categorização, na qual se classificam os dados de acordo com suas diferenças ou semelhanças, com posterior reagrupamento, de acordo com características comuns (BARDIN, 2011).

Nessa pesquisa, o processo de análise dos dados compreendeu as seguintes etapas: pré-análise, na qual as entrevistas foram ouvidas e transcritas, resultando em 125 páginas de texto. Durante as transcrições já foram destacadas as primeiras impressões sobre as entrevistas, como uma forma de análise preliminar, o que Bardin (2011) denomina como leitura flutuante. Posteriormente, foi realizada a exploração do material, começando por uma leitura detalhada, destacando palavras ou frases consideradas de maior importância em cada uma das respostas dos Administradores entrevistados e também das respostas dos questionários respondidos pelos diretores. E, por fim, procedeu-se o tratamento e análise dados, fase na qual as informações destacadas anteriormente, nas respostas das entrevistas dos Administradores e também dos questionários dos diretores, foram agrupadas de acordo com o tema a que se referiam, definindo categorias em relação aos objetivos propostos na pesquisa, conforme demonstra o Quadro 5, finalizando-se com sua análise e interpretação.

Quadro 5 – Categorias de análise.

Objetivos específicos	Categorias	Operacionalização
Identificar os papéis e funções típicos de um Administrador aprendidos através da formação universitária e da experiência profissional.	Trajatória acadêmica e profissional dos Administradores	Administradores (questões 6 a 14); Diretores (questões 10 e 11)
	Atividade típicas de um Administrador	
Descrever como se deu o processo de inserção e a trajetória dos Administradores nas Unidades Acadêmicas da FURG.	Inserção e trajetória dos Administradores nas UA's	Administradores (questões 15 a 18); Diretores (questões 14 a 16)
Identificar atividades desempenhadas, responsabilidades assumidas e posições de autoridade do Administrador no exercício de sua função.	Atividades desempenhadas pelos Administradores nas UA's	Administradores (questões 19 a 23 / 27 e 28); Diretores (questões 17 a 20)
	Dificuldades enfrentadas no desempenho das atividades	
Identificar aspectos que atribuem legitimidade ao cargo de Administrador de Unidade Acadêmica.	Fatores que atribuem confiança ao trabalho do Administrador	Administradores (questões 15 a 31); Diretores (questões 12 e 13 / 21 a 26)
	Considerações sobre a atuação do Administrador	

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse capítulo apresentou os aspectos metodológicos adotados na pesquisa. Na sequência, serão apresentadas a descrição e análise dos resultados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, os quais foram obtidos a partir da análise das 12 entrevistas realizadas com os Administradores e dos 13 questionários respondidos pelos Diretores e/ou Vice-Diretores de unidades acadêmicas, bem como a partir da análise documental e das observações feitas pela pesquisadora. Nesse sentido, os Administradores estão identificados na pesquisa pelo termo “Adm.” seguido dos números “1” a “12”, e os Diretores e/ou Vice-Diretores estão identificados pelo termo “Dir.” seguido dos números “1” a “13”.

4.1 TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL DOS ADMINISTRADORES

Inicialmente, buscou-se compreender a trajetória acadêmica dos Administradores entrevistados, suas motivações e expectativas com a profissão escolhida, bem como suas experiências profissionais anteriores à FURG.

No Quadro 6 são apresentados os dados referentes à formação acadêmica dos entrevistados.

Quadro 6 – Formação acadêmica dos entrevistados.

Administrador	Graduação	Conclusão	Especialização	Conclusão	Mestrado	Conclusão
Adm. 1	Administração	2005	MBA em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável	2008	Administração	2017
Adm. 2	Administração	2007	MBA em Planejamento e Gestão Estratégica	2011	Administração Pública (PROFIAP)	2018
Adm. 3	Administração	2001	Gestão Empresarial	2003		
Adm. 4	Administração	2010	MBA em Gestão Pública	2013		
Adm. 5	Administração	2007	Gestão Ambiental em Municípios	2009	Gerenciamento Costeiro	2017
Adm. 6	Administração	2007	MBA em Gestão de Pessoas	2011	Educação Em Ciência: Química da Vida e da Saúde	2016
Adm. 7	Administração	2008	MBA em Gestão de Recursos Humanos	2012		
Adm. 8	Administração	2007	MBA em Gestão de Pessoas	2015	Educação Em Ciência: Química da Vida e da Saúde	2018
Adm. 9	Administração	2006	Liderança Sustentável e Coaching Corporativo	2019		
Adm. 10	Administração	2011	Gestão Pública e Desenvolvimento Regional	2013	Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais	2016
Adm. 11	Administração	2008	MBA em Gestão de Pessoas	2010	Administração	2017
Adm. 12	Administração	2011	MBA em Gestão Pública	2018		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os dados do Quadro 6, verifica-se que todos os entrevistados possuem curso de especialização e sete possuem curso de mestrado. Quanto à área escolhida para especialização, quatro entrevistados optaram pela área de Gestão de Pessoas, quatro pela área de Gestão Pública, dois pela área de Negócios, um pela área de Planejamento e um pela área de Liderança. Já no mestrado, três entrevistados cursaram na área de Administração (um deles em Administração Pública, especificamente), dois na área de Educação e dois na área de Gestão (embora não sejam focados na Administração).

Quando questionados sobre a motivação para a escolha do curso de graduação, alguns entrevistados evidenciaram que o curso Administração não era sua primeira opção (5 respostas), como demonstra a fala do Adm. 11: “[...] na época eu queria fazer Arquitetura, só que Arquitetura era em Pelotas e eu não tinha como fazer um curso diurno em Pelotas porque eu tinha que trabalhar [...]”; outros ainda demonstraram que tinham dúvidas em relação à escolha do curso (3 respostas). Os

aspectos citados como motivação para a escolha do curso foram: a questão do curso de Administração possibilitar um campo amplo tanto para trabalho como para concursos (4 respostas); influência familiar (2 respostas); não identificação com a área escolhida inicialmente (2 respostas); intenção de administrar a empresa da família (1 resposta); experiências anteriores de trabalho em empresas da família (1 resposta); e, resultado de teste vocacional (1 resposta).

Apenas dois entrevistados responderam que a escolha foi motivada pela identificação com a área, como demonstrado nos relatos abaixo:

Eu sempre me vi trabalhando é...com pessoas e organizando o trabalho das pessoas, por isso que eu venho nessa longa formação de Gestão de Pessoas, [...] a gente sabe que a Administração tem uma série de ferramentas para trabalhar em prol de resultado, né, mas esse resultado só acontece com as pessoas bem gerenciadas, né, e aí tudo que envolve comportamento humano e organização dentro do espaço de trabalho é... me encanta e me motiva para eu trabalhar, por isso que eu escolhi essa formação (Adm. 6).

A minha vontade foi quando eu comecei a enxergar que o mundo da Administração é um mundo que se tem muito a contribuir e comecei a me encaixar dentro daquele perfil, então lá no CTI, na época, já tinha Organizações e Métodos, se não me engano, era o nome da disciplina e a gente teve com uma Administradora [...] e a gente teve que montar uma empresa [...] uma empresa fictícia (Adm. 2).

As respostas dos Administradores quanto à motivação para escolha do curso correspondem aos resultados obtidos na pesquisa realizada pelo CFA, na qual a questão da formação generalista e abrangente que possibilita um amplo mercado de trabalho foi a principal motivação citada pelos pesquisados (CFA, 2015). Entre os Administradores entrevistados por Castro, Kubo e Farina (2018), fatores como influência familiar, continuar negócios da família e prestar concurso público foram igualmente citados como motivação para escolha do curso de graduação.

Quanto às áreas que tinham maior interesse ou afinidade durante o curso de graduação, as respostas foram bastante diversas. No entanto, as áreas de gestão de pessoas (6 respostas), análise financeira e orçamentária (5 respostas), análise organizacional (3 respostas) e marketing (3 respostas) foram as mais citadas pelos entrevistados. Observa-se, portanto, que as áreas com as quais os Administradores possuíam maior afinidade convergem para os conhecimentos apontados por Amatucci (2002) e pelo CFA (2015) como necessários ao desempenho do cargo de

Administrador. É importante destacar que nenhum dos entrevistados mencionou interesse ou afinidade com a área de administração pública durante a graduação.

Entretanto, o fato de nenhum entrevistado possuir interesse pela área de administração pública, pode justificar-se devido a não terem tido contato com tal área, visto que, quando questionados se possuíam alguma formação para a área pública, dos 12 entrevistados, nove responderam que não tiveram nenhuma formação para a área durante a graduação e apenas três responderam que cursaram disciplinas como Direito Administrativo, Administração Pública e Finanças Públicas durante o curso de graduação. Já adiantando uma questão que será abordada mais adiante nesta análise, um dos entrevistados destaca que essa falta de formação gerou um impacto negativo no começo do seu trabalho em uma organização pública:

*[...] esse também foi um grande conflito na entrada na universidade para entender o papel assim, porque quando eu assumi o concurso eu achei que iria para um espaço trabalhar alguma coisa relacionada às áreas da Administração, mais especificamente. Bom, se vou trabalhar no Recursos Humanos, vou trabalhar com folha de pagamento, vou trabalhar com admissão, seleção, treinamento. [...] e aí chego em uma unidade acadêmica **onde a gente, né, faz tudo e não faz nada**, então não tive nenhuma formação pública antes da entrada e passei por tudo isso até agora e passamos, né, até agora por isso (Adm. 6, grifo nosso).*

Tal situação foi igualmente identificada por Castro, Kubo e Farina (2018), em pesquisa na qual os Administradores apontaram a falta de disciplinas voltadas para a área pública nos cursos de Administração de Empresas, implicando em dificuldades ao ingressarem no serviço público.

A ausência de disciplinas referentes à administração pública nos currículos dos cursos de Administração pode estar relacionada ao fato de não se encontrar na Resolução CNE/CES nº 4/2005 nenhuma indicação explícita para sua oferta dentre os conteúdos necessários à formação do Administrador (CNE/CES, 2005).

Sobre as expectativas com a profissão escolhida, as respostas também foram bem diversas. Alguns entrevistados, por considerarem um curso com ampla área de atuação, não tinham um foco específico, apenas tinham a expectativa de atuar na área, ou seja, administrar uma empresa (4 respostas), como evidenciado nas palavras do Adm. 2: *“a minha ideia era que, que eu me formaria Administradora e que eu trabalharia em uma empresa privada, essa era a ideia, porque o curso acho que te direciona também para isso e que eu ia ser Administradora [...]”*. Para outros

entrevistados, o foco era seguir carreira pública (3 respostas), o que já havia sido indicado quando questionados sobre a motivação para a escolha do curso, e pode ser ratificado pela fala do Adm. 7: “[...] eu fui para a Administração realmente para me dedicar para concurso [...]”. Foram citadas também algumas outras expectativas: trabalhar na área bancária (1 resposta), trabalhar com gestão de pessoas (1 resposta) e administrar uma empresa familiar (1 resposta). Houve dois entrevistados que não deixaram claras suas expectativas em relação à profissão escolhida.

Quanto à trajetória profissional dos entrevistados anterior à FURG, identificou-se que os mesmos possuíam experiências em diferentes áreas de atuação, tais como: área de comércio ou serviços (todos), área bancária (6 respostas), serviço público (6 respostas), empresas familiares (3 respostas) e área da educação (1 resposta). Quanto aos entrevistados que tinham experiência no serviço público, estes atuaram como estagiários, terceirizados ou servidores em organizações públicas municipais, estaduais ou federais, porém apenas quatro já haviam trabalhado em uma universidade e somente dois tinham conhecimento de uma unidade acadêmica: “já havia trabalhado como assistente em administração em outra unidade acadêmica [...]” (Adm. 4), e “durante a faculdade eu trabalhei em uma unidade acadêmica, na faculdade, na matemática da [universidade X]” (Adm. 8).

Apesar de a maioria dos entrevistados (9 respostas) ter concluído o curso de graduação há dez anos ou mais, apenas quatro já haviam atuado, de fato, como Administradores, três deles em empresas privadas e um em uma universidade pública.

[...] aí começou minha trajetória profissional de decisão [...] ali eu já entrei como Administradora, ali no primeiro ano de faculdade eu entrei como gerente financeira [...] e acabou que o gerenciamento, a gestão da [empresa] ficou na minha mão, na minha mão, porque ele [o proprietário] viajava e ficava três meses fora e eu que respondia, tinha inclusive uma procuração com total liberdade [...] ali tu decidia tudo, né, decidia sobre pessoas, decidia sobre processos, decidia sobre a questão financeira [...] (Adm. 2).

Na [universidade X] eu era chefe de contratos e terceirizados [...] eu trabalhei um ano e meio no setor de compras, de licitações e contratos e a gente trabalhava com todos os projetos da [universidade X] e da [universidade Y] na implantação, [...]. Aí depois de um ano e meio foi constituída a Reitoria da [universidade Y] e a gente foi redistribuído, o meu concurso era Reitoria, então eu fui parar na Reitoria lá e parei no mesmo setor que eu trabalhava na [universidade X] e aí a gente começou a universidade do zero (Adm. 3).

No entanto, embora os entrevistados não possuíssem experiência no cargo de Administrador, um fator importante a ser considerado é a percepção destes sobre a atuação em organizações públicas e privadas. A ampla maioria dos entrevistados (11 respostas) considera existir diferença no fazer do Administrador em organizações públicas e privadas. Os principais aspectos destacados foram que nas empresas privadas existe uma cobrança maior para resultados (3 respostas), porém existe uma maior autonomia de trabalho (3 respostas) e maior clareza nas atribuições (2 respostas). Outros entrevistados destacaram que nas organizações públicas os aspectos políticos são mais evidentes (2 respostas), fazendo com que seja necessário trabalhar sempre na base do convencimento, como podemos observar no relato abaixo:

[...] nós temos quer trabalhar na organização pública com uma questão de convencimento, no momento que tu não trabalhar com convencimento de que aquilo é melhor [...] a gente tem que inserir na mente das pessoas o que é melhor tanto para o trabalho delas quanto para a organização porque ninguém consegue fazer nada obrigado dentro de organização pública, não fazem nada obrigado [...]. Numa empresa privada, se vamos de cima pra baixo, tu até tem que ter o convencimento, mas não é o que fica em evidência [...] tu não precisa trabalhar tanto no convencimento porque as pessoas já entendem que se não se adaptarem ao processo, estão fora. [...] (Adm. 2).

Apenas um entrevistado considera que não existe diferença no fazer. Em suas palavras: *“O que difere é só a questão de resultado financeiro [...]. O restante de buscar eficiência, de buscar qualidade, de planejar, de ter controle, de gerir recursos, de gestionar pessoas, isso independe da organização”* visto que *“[...] na administração pública o recurso ele é público e tu não trabalha em prol de lucro, o resultado que tu trabalha é um resultado social [...]”* (Adm. 6).

4.2 ATIVIDADES TÍPICAS DE UM ADMINISTRADOR

Neste ponto, será possível avaliar as percepções a respeito de atividades típicas de um Administrador, as quais são, em grande parte, reflexo da formação em Administração, como veremos a seguir.

Para a maioria dos entrevistados (8 respostas), as atividade típicas de um profissional formado em Administração compreendem: planejamento, organização, desenvolvimento, direção, controle e avaliação. Como podemos observar nas falas

de alguns entrevistados, por exemplo, do Adm.1: *“Acho que entra bastante dentro daquele ciclo que a gente estuda, né, planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação, acho que tudo que envolve, que entra nesses núcleos, né, [...] é atividade típica de Administrador”*, e do Adm. 5: *“Eu acabo sempre associando nas funções, né, naquelas quatro funções, o que eu nunca esqueci foram as quatro funções, dirigir, controlar, avaliar, planejar [...]”*.

A fala do Adm. 6 esclarece que essas atividades são aplicadas em qualquer área da organização:

[...] O Administrador ele vai planejar, ele vai controlar, ele vai avaliar, ele vai comandar infraestrutura, financeiro, pessoas inerente da posição de função que ele esteja, então a função do Administrador nata é essa [...] a nossa função é atuar com essas atribuições pela formação (Adm. 6).

É importante salientar a resposta do Adm. 11, pois o mesmo disse ter dificuldade em identificar o que seriam suas atividades típicas.

Eu tenho bastante dificuldade para responder essa pergunta até hoje, porque é um curso que ele é, de certa forma, muito generalista, [...] eu acho um curso vago, quando a gente sai assim, falta parece...eu sinto a falta dessa coisa do ‘eu sei o quê?’ efetivamente, o que é ser Administrador? (Adm.11).

O último relato nos remete a um paradoxo em relação à formação em Administração, pois ao mesmo tempo em que o fato de ser um curso amplo e generalista é motivo para a escolha do curso para alguns Administradores, para outros gera um sentimento de indefinição sobre a profissão.

Entre os diretores participantes da pesquisa, as respostas sobre o que consideram como atividades típicas de um profissional de Administração foram bastante similares as respostas dos próprios Administradores: planejamento, organização, direção, coordenação, controle e avaliação. Foram citadas ainda atividades como: criação, empreendimento, mediação e resolução de problemas. Os diretores também evidenciaram que estas atividades devem ser aplicadas pelos Administradores em diversas áreas das organizações. As respostas de alguns diretores estão demonstradas abaixo:

As funções clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar a instituição (Dir. 3).

Planejar, organizar, gerenciar, mediar. Estas são ações que para mim identificam um Administrador (Dir. 6).

Estabelecer controles para seu acompanhamento e avaliação das metas definidas pela direção, propor estrutura gerencial para governança eficiente, fazer controle financeiro, supervisionar a gestão de pessoas (Dir. 7).

A organização, o empreendimento, a criação, o planejamento (Dir. 9).

Planejar, organizar, comandar ou coordenar funções de administração em setores da organização pública ou privada (Dir. 12).

Identificou-se, portanto, que as atividades consideradas como típicas de um Administrador são aquelas relacionadas à consagrada visão clássica da Administração (FAYOL, 1994): planejamento, organização, desenvolvimento, direção, controle e avaliação. Além destas, algumas tarefas relacionadas aos papéis gerenciais de Mintzberg (1990), como por exemplo: supervisão e gestão de pessoas (papéis interpessoais); criação, empreendimento, mediação e resolução de problemas (papéis decisórios), também são apontadas como típicas deste profissional.

Deste modo, compreende-se que estas atividades são reflexos da forma como o ensino de Administração vem sendo oferecido no Brasil, pois mesmo após a aprovação da Resolução 4/2005 CNE/CES, os cursos ainda apresentam forte influência do currículo mínimo, com uma forma fragmentada de ensino (BOAVENTURA et al., 2018), bem como o predomínio de literatura norte-americana (PAES DE PAULA; RODRIGUES, 2006).

4.3 INSERÇÃO E TRAJETÓRIA DOS ADMINISTRADORES NAS UNIDADES ACADÊMICAS DA FURG

No ano de 2009, após a FURG ter passado por uma mudança em sua estrutura acadêmica e administrativa e ter aprovado seu novo regimento, foi realizado um concurso público para servidores técnico-administrativos com diversas vagas em diferentes cargos. Neste concurso, foram oferecidas 11 vagas imediatas para o cargo de Administrador, os quais seriam lotados nas Unidades Acadêmicas (antigos departamentos) e no Hospital Universitário da Universidade, visto que esta era uma das mudanças previstas na recente reestruturação.

O objetivo principal da Universidade, ao colocar um Administrador para atuar junto às Unidades Acadêmicas (UA's), era auxiliar e qualificar as atividades de

gestão da universidade bem como desonerar os diretores de unidade, fazendo com que estes pudessem se dedicar mais às atividades acadêmicas e pedagógicas, ficando as atividades administrativas sob a responsabilidade do Administrador (FURG, 2010). Nas palavras do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas à época, o objetivo era

[...] que eles qualificassem a gestão administrativa e desonerassem o diretor da unidade acadêmica, que o diretor da unidade acadêmica tivesse uma possibilidade maior de se dedicar a questões estratégicas e acadêmicas. Esse era o objetivo (Pró-Reitor de Gestão de Pessoas)⁶.

Cabe ressaltar, ainda, a importância deste profissional na UA, pois ele representa um histórico para as unidades, levando-se em consideração que o cargo de Diretor, devido a ser um cargo eletivo, possui uma rotatividade, podendo durar quatro ou oito anos. A preocupação com a rotatividade na gestão também foi evidenciada pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas à época como uma motivação para a contratação dos Administradores.

[...] naquela oportunidade o foco, no entendimento de que nós temos periodicidades na gestão nas unidades acadêmicas de quatro anos e que, em função disso, que por vez nós não tínhamos profissionais desta área de gestão administrativa [...], o diretor é eleito, e ele vai ter que tocar as questões acadêmicas, mas em algumas das vezes, não necessariamente sempre, mas em algumas das vezes, ele vai ter que aprender a lidar com as burocracias que nós temos no serviço público, digamos assim. Naquela oportunidade a discussão era como nós poderíamos dotar essas unidades acadêmicas dessa capacidade de gestão administrativa. Chegamos à conclusão de que um profissional adequado seriam os Administradores (Pró-Reitor de Gestão de Pessoas).

Após a realização do concurso, a recepção dos 11 Administradores nomeados, mesmo que não tenha sido concomitantemente, se deu de forma igual para todos. Inicialmente, os Administradores passaram por uma entrevista com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas à época, com o objetivo de traçar o perfil do servidor com base nas suas experiências anteriores, áreas de interesse, entre outros, visando uma melhor adequação às unidades onde seriam lotados.

⁶ As informações referentes ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da universidade na época da inserção dos Administradores nas Unidades Acadêmicas foram obtidas através de entrevista realizada pelo projeto “Burocracia Profissional e Organização Social: Análise da Inserção de um Grupo de Administradores em uma Universidade Pública”.

Foi feito naquele primeiro momento uma entrevista, eu fiz com esses Administradores, todos que vieram. No sentido de identificar quais são as suas histórias de vida, suas experiências profissionais e buscar, eu sempre digo buscar, [...]. Buscou-se dentro dos perfis e das experiências profissionais tentar colocar a pessoa no lugar que a gente imaginava que ela seria mais produtiva (Pró-Reitor de Gestão de Pessoas).

Posteriormente, os Administradores, alguns individualmente e outros em grupo, passaram por todas as Pró-Reitorias e também pela Reitoria. Nestas visitas, a fala do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas foi reiterada por todos os Pró-Reitores e pelo Reitor, sempre evidenciando a relevância do cargo assumido e aumentando a responsabilidade e o desempenho esperado do ocupante do cargo. Depois destas visitas, os Administradores passaram novamente pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, onde tiveram suas lotações então definidas.

Cabe destacar aqui que, dos 11 Administradores nomeados no concurso, um foi lotado no Hospital Universitário e dez em unidades acadêmicas, porém na estrutura da instituição existem 13 unidades. Uma dessas unidades já contava com um Administrador em seu quadro, o qual havia sido redistribuído de outra instituição no ano anterior e outra unidade recebeu um profissional lotado anteriormente em uma fundação da universidade. Desta forma, 12 unidades acadêmicas foram contempladas com um Administrador em seu quadro de servidores e apenas uma, devido a um acordo entre a administração superior da universidade e sua direção, não contou com o profissional naquele momento.

A maneira como foram recebidos na universidade fez com os Administradores percebessem a importância do cargo que estavam assumindo. Nas palavras do Adm. 1: *“a universidade desde o início tentou nos dar um...um destaque, né, por entender que o nosso cargo era um cargo diferente, até porque Administrador já tinha na universidade, mas não Administrador de unidade acadêmica [...]”,* por outro lado, isso acabou gerando uma pressão e, ao mesmo tempo, um sentimento de valorização por parte desses profissionais pela grande expectativa depositada no cargo.

*Tinha uma expectativa muito grande de quem nos recebia né, e teve uma certa valorização, com a questão de que nós fomos recebidos pelos pró-reitores, [...] isso me pareceu que a instituição estava valorizando, mas ao mesmo tempo era uma pressão de uma expectativa muito grande de que **‘eles vão resolver todos os problemas’**[...] (Adm. 8, grifo nosso).*

A necessidade de se contar com um profissional com formação em Administração na gestão da UA's foi confirmada em nossa pesquisa através das respostas dos diretores e/ou vice-diretores, pois os mesmos evidenciaram que a quantidade de atividades administrativas que desempenham no cargo de gestão se sobrepõe significativamente a de atividades acadêmicas. Nesse sentido, apesar de muitos já terem atuado em cargos de gestão anteriormente, seja como coordenadores de curso ou como chefes de departamento, a maioria não possui nenhuma formação na área de gestão ou administração e aponta como maior dificuldade lidar com questões que se referem à gestão de pessoas e limitação orçamentária e de recursos humanos.

Desta forma, também existia uma expectativa positiva sobre a chegada desse profissional por parte dos diretores das UA's.

Esse cargo deveria auxiliar na composição da estrutura de gestão e administração das unidades. Tudo era novo e estava se constituindo. Precisava ser criado. Precisávamos de um Administrador (Dir. 9).

Que contribuísse para o crescimento e desenvolvimento da unidade (Dir. 10).

Auxílio na gestão administrativa da UA, para a qual a Direção não tinha essa formação (Dir. 13).

Todavia, alguns diretores não partilhavam dessas mesmas expectativas, como pondera o Dir. 11: *“Admito que [eu] tinha algumas reservas”*.

Diferente da forma como foram recepcionados pela universidade, a recepção dos Administradores em suas respectivas unidades de lotação se deu de maneira distinta para cada profissional, embora todos tenham sido acompanhados, no primeiro contato, pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas. Nas unidades acadêmicas, alguns Administradores foram recebidos pelo Diretor ou pelo Vice-Diretor, em outras pelo Secretário Geral ou outro servidor. Nesse primeiro contato, alguns diretores se mostraram muito entusiasmados com a chegada do profissional, reconhecendo que muitos assuntos precisavam do auxílio de um profissional de administração, outros se mostraram confusos sobre o que deveria fazer o Administrador na unidade acadêmica.

Em relação aos colegas, alguns se mostravam muito receptivos, oferecendo todo o suporte para o profissional recém-chegado, apresentando a estrutura da

unidade, suas rotinas, procedimentos e documentação. Já em algumas unidades, o Administrador foi recebido com certa resistência e desconfiança pelos colegas.

Com os colegas, o meu contato inicial foi com a secretária administrativa, no início eu senti assim que existia uma desconfiança, né. Não sabia o que a pessoa queria, como é que ia ser o meu posicionamento com ela, se eu ia me posicionar como chefe, se eu não ia, e eu acho que ficou esse desconforto, acho que isso não ficou bem claro (Adm. 1).

Na minha primeira reunião o secretário geral dizia para a chefe que era para ela ir à PROGEP e dizer que não precisava de Administrador, que o [instituto] não precisava de Administrador (Adm. 3).

Os meus colegas assim, no início foi meio difícil porque eles acharam que eu era alguém que veio para controlar o ponto, que ia colocar ponto, que ia instalar ponto e controlar os horários de trabalho deles [...] (Adm. 6).

Situação esta já prevista e colocada pelo Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, pois conhecendo os servidores, previu certa resistência de alguns mais antigos, que já possuíam uma história na universidade, em contato com um novo colega na estrutura administrativa da unidade.

[...] a gente imaginava, eu mesmo conversava na época, que não poderia haver nenhum conflito entre esta pessoa [o Administrador] e alguém que está há muito tempo lá fazendo o serviço de secretaria, ele não está pra competir com essa atividade, e também, hierarquicamente, ele não está para ser chefe dessas pessoas, [...], mais entendíamos que algum momento poderia haver, dependendo da cultura da unidade, alguma resistência em relação a isso. Eu te diria que se identificou isso em alguns locais, se identificou isso. [...]. Isso ocorreu em algumas unidades, em outras foi tranquilo (Pró-Reitor de Gestão de Pessoas).

Essa preocupação também foi evidenciada por um dos diretores, ao avaliar como se deu a inserção do Administrador em sua unidade.

[O processo de inserção do Administrador na unidade] foi relativamente tranquilo. A maior dificuldade foi a definição das atividades que teriam a seu cargo e garantir que o processo de transferência das atividades que antes eram cumpridas pelas secretarias, não gerasse conflitos (Dir. 3).

Os relatos convergem para o estudo de Faria, Daud e Pereira (2012), onde os Administradores, ao serem inseridos nos departamentos didático-científicos da universidade, também enfrentaram resistência de servidores e diretores, pois alguns achavam que o novo profissional seria um tipo de “espião” da alta administração da universidade.

Apesar das unidades acadêmicas terem sido informadas sobre a chegada do Administrador, através de um documento — Memorando Circular 001/2010 — encaminhado pelo Reitor, o que se percebeu foi que estas unidades, seus diretores e demais servidores não estavam preparados para a chegada desse novo profissional, como declara o Adm. 1: “[...] não teve um preparo da unidade acadêmica e cada um foi recebido de uma maneira [...]”. Essa situação também é percebida na fala do Adm. 3: “[...] quando eu cheguei aqui não tinha ninguém me esperando, nem sabiam, estava só o estagiário e o vice-diretor [...]”.

Em algumas unidades, nem mesmo a estrutura física foi preparada para a chegada dos mesmos, pois não havia uma sala de trabalho para o profissional e alguns foram instalados inicialmente nas secretarias ou na sala dos diretores e, em alguns casos, não havia nem uma mesa disponível para o servidor começar suas atividades.

[...] quando eu cheguei na secretaria não tinha nem uma mesa para eu trabalhar, assim, foi bem chocante. [...], eu dividia a mesa com a secretária, telefone, mesa, dividia com a secretária, [...] não dá para dizer que teve um preparo para esperar o Administrador nem em termos de infraestrutura, depois de algum tempo que eu mesma fui conseguindo computador, telefone, fui me virando para conseguir ir colocando o espaço físico [...] (Adm. 1).

No entanto, a universidade considera que foi feito um trabalho de preparação das unidades, através de seus diretores, anterior a chegada dos Administradores, conforme declara o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas à época:

*[...] primeiro foi chamado os diretores dizendo que nós tínhamos essa inserção política em relação a nossa vontade política, digamos assim, e oferecido a eles já com a possibilidade de contratação. E naquela oportunidade todos os depoimentos de todas as unidades entendiam que esse profissional viria contribuir. Não teve nenhuma rejeição em relação a isso. **O que naquela oportunidade se colocou, [...], e que já era uma preocupação aqui da área de gestão de pessoas, era caracterizar muito qual era a competência deste profissional, [...] ou seja, o Administrador naquela nossa visão era, naquele momento, uma assessoria de gestão administrativa ao diretor. [...] naquela oportunidade nós fizemos reuniões com os diretores estabelecendo, a gente até na época entregou documento de quais eram as atribuições, as básicas, que imaginava que poderia ser naquele momento estabelecido [...]** (Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, grifo nosso).*

Apesar disso, a falta de preparo das unidades foi confirmada pelas direções, pois dos cinco diretores que estavam na gestão no período em que houve a inserção dos primeiros Administradores nas UA's, três revelaram que nem as direções e nem

as unidades foram preparados para a chegada do Administrador, assim como relata o Dir. 11: *“Não fomos preparados, talvez venham da não preparação as reservas”*. Um dos diretores mencionou que foram apenas comunicados sobre a chegada do profissional e apenas o Dir. 6 considera que houve uma preparação, confirmando a declaração do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas: *“Fizemos reunião com o pró-reitor de planejamento e PROGEP, que nos deram a atribuição do cargo e suas experiências [...]”*.

Ainda assim, mesmo considerando que não houve uma preparação para a chegada do Administrador, estes diretores avaliam que a inserção do profissional nas UA's se deu de forma tranquila e que trouxe benefícios para a gestão, como destaca o Dir. 11: *“[Foi] muito tranquilo e com resultados muito promissores, pois a profissional era muito responsável, proativa, comprometida e participativa, ocupando seu espaço com naturalidade”*.

Mesmo com todas as divergências encontradas, o que ficava cada vez mais evidente, desde as conversas iniciais dos Administradores com os Pró-Reitores e na medida em que os Diretores iam passando suas expectativas aos profissionais, era que o cargo de Administrador de unidade acadêmica possuía grande importância e relevância dentro da nova estrutura da instituição.

Por outro lado, era notória a falta de clareza sobre as atividades que deveriam ser desempenhadas por esses profissionais, como ressalta o Adm. 2: *“[...] no começo foi um horror assim, no sentido de sem saber o que fazer, porque a gente não sabia o que fazer, o que deveríamos ou não fazer [...]”*, e também o Adm. 5: *“[...] eu cheguei sem saber o que ia fazer, o que eu vou fazer aqui dentro? [...] o que eu vou fazer dentro de uma unidade acadêmica, o que eu vou fazer numa instituição pública, né, realmente no início eu cheguei bem perdida [...]”*.

Essa falta de clareza, somada à falta de conhecimento sobre as atribuições de um Administrador por parte de algumas direções, acabou por gerar entendimentos equivocados sobre o que o profissional deveria desempenhar nas unidades, como podemos observar nas palavras do Adm. 3: *“[...] o vice-diretor pediu para eu organizar os arquivos...que eles estavam com toda documentação desorganizada e que...e que bom que eu cheguei porque os arquivos estavam todos desorganizados”*.

Todas essas situações foram desconstruindo aquela impressão inicial que os Administradores tiveram sobre a expectativa em relação à sua chegada. Eles

começaram a perceber uma contradição entre o discurso inicialmente passado pela universidade e a realidade encontrada nas unidades, visto que suas funções não estavam bem definidas, ou seja, o papel do Administrador na unidade acadêmica não estava desenhado e cada Diretor entendia de forma diferente o que ele deveria desempenhar.

[...] nem a universidade sabia bem o que fazer conosco, né, acho que foi uma... foi uma iniciativa que não foi muito bem entendida, eu acredito, de início, sabiam que era... que ia ser bom, sabiam que era importante para a universidade, mas não exatamente como nos encaixar e o que a gente deveria fazer [...] (Adm. 1).

[...] eu me assustei porque eu achei que eu vinha para um lugar aonde o lugar fosse me dizer o que eu ia fazer [...].A diretora [...] colocou algumas coisas, algumas coisas ela me apontou para serem feitas e algumas coisas que ela me apontava eu não entendia como função do meu cargo [...] eu não tinha compreensão e nem a própria instituição tinha compreensão do que um Administrador vinha fazer dentro de uma unidade educacional (Adm. 6).

Observa-se que o começo do trabalho nas UA's foi bastante complexo para os Administradores, visto que a indefinição sobre quais atividades deveriam (e poderiam) desempenhar, muitas vezes, dificultava que estes profissionais pudessem criar uma rotinização e tipificação do trabalho ou, ainda, resolver situações típicas para as quais foram preparados pela sua formação, prejudicando assim o processo inicial de institucionalização de suas atividades, ou seja, sua habitualização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Todavia, como a realidade do trabalho no serviço público em geral, e em uma universidade em particular, não era conhecida por estes profissionais, fator este que pôde ser identificado quando da entrevista inicial feita com os Administradores, e, por estarem assumindo um cargo novo na estrutura das unidades acadêmicas, a universidade pensou em uma capacitação inicial para que os Administradores pudessem conhecer a instituição e seus processos, conforme consta em um documento enviado para as direções das UA's em janeiro de 2010:

[...] no início do mês de março a Reitoria estará realizando um curso de capacitação para os 13 Administradores, com o objetivo de apresentar a estrutura administrativa da Instituição, debater aspectos importantes do "fazer" universitário e buscar uma aproximação/padronização de atribuições e responsabilidades que ficarão a cargo destes profissionais em cada uma das unidades (FURG, 2010).

A expectativa era que tal capacitação ajudasse a definir as atividades dos Administradores, no entanto, essa iniciativa não se concretizou no prazo esperado e fez com que os profissionais começassem a trabalhar sem nenhum conhecimento prévio sobre a universidade e seus processos.

A gente teve promessa de capacitação, mas ela aconteceu seis meses depois que a gente já estava trabalhando. Que aí foi uma capacitação muito importante, mas que deveria ter sido dada no início, se tivesse sido dada no início acho que a gente teria começado a trabalhar muito melhor, muito mais instrumentalizado, mas demorou (Adm. 1).

Na época o que a gente fez foi um curso, mas que foi um tempo depois né, que foi aquele curso de Procedimentos Administrativo, [...] que foi bom [...] mas tinha que ter sido no início né, acho que faltou isso, faltou esse conhecimento. A gente foi jogado aqui e 'se virem' (Adm. 2).

[...] a gente quando chegou foi informado que a gente iria receber uma formação sobre os procedimentos da universidade e tal, não me lembro quantos meses depois, mas foi bem mais a frente a gente teve uma formação, mas na verdade essa formação dava uma pincelada geral assim, como é que a universidade funcionava (Adm. 6).

A gente fez, eu não me lembro em que momento foi, aquele curso grande. Eu não sei quantos módulos foi, não foi logo na chegada, não me lembro nem se foi no primeiro ano. Foi já atuando (Adm. 8).

O estudo de Castro, Kubo e Farina (2018) também identificou entre os Administradores a necessidade de capacitação em conteúdos sobre administração pública, devido à ausência dessa formação nos cursos de Administração de Empresas. Os autores mencionam que a própria instituição reconheceu essa necessidade e ofertou um curso de especialização na área. No entanto, destacam que devido ao aumento no número de servidores e também a limitação orçamentária da instituição, essa iniciativa não teve continuidade (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018).

Tal como na universidade estudada por Faria, Daud e Pereira (2012), o conflito entre a legitimidade daquilo que se aprende como típico em um curso de Administração e a realidade que se apresentava aos Administradores recém-nomeados motivou-os, juntamente com o Administrador do Hospital Universitário, a constituírem um grupo informal onde pudessem trocar experiências, discutir esse novo papel, suas ansiedades, dificuldades e desafios a enfrentar, buscando assim uma uniformização dos seus fazeres.

Ao criarem esse grupo, o principal objetivo dos Administradores era buscar a melhor forma de enfrentar esses desafios para um melhor desempenho profissional.

O grupo também pretendia padronizar suas atividades, evitando assim o desvio de função e almejando o reconhecimento do cargo de Administrador acadêmico dentro da estrutura da universidade.

[...] nos prometeram que nos dariam um curso de capacitação que demorou bastante até para começar, o que fez com a gente formasse um grupo, né, de todos os Administradores de unidade acadêmica para nos dar apoio uns pros outros, para...para conseguir tocar o nosso trabalho, que era um trabalho bem novo na universidade (Adm. 1).

A primeira reunião do grupo ocorreu em março de 2010 e a partir daí, ao longo de 2010 e 2011, aconteceram reuniões regulares. Dessas reuniões, resultaram discussões significativas sobre o “fazer” do Administrador na universidade e a cada reunião realizada as experiências e os relatos dos colegas contribuía para os demais. Discutiam-se também assuntos relevantes para a universidade, como cultura organizacional, padronização de processos, capacitação dos servidores. Apesar de ser um grupo informal, o mesmo era reconhecido pela universidade, tanto que, algumas demandas de capacitação apontadas pelo grupo como necessárias para o desenvolvimento das atividades na unidade acadêmica foram solicitadas junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e atendidas pela mesma, como destaca o próprio Pró-Reitor de Gestão de Pessoas à época:

[...] Foi oferecido ao longo do tempo outro curso para estes profissionais. Resultante de uma, de um pedido deles, [...], foi um entendimento ou uma decisão dos próprios Administradores. Eles formaram grupos, eles começaram a se reunir pra conversar de como era a cultura naquela unidade, tentar compartilhar iniciativas que pudessem alguém ter e que pudesse ser aplicável aquele dia-a-dia da unidade acadêmica. [...] E depois de quase um ano a gente... eles demandaram um curso em relação a planejamento, orçamento, e foi feito (Pró-Reitor de Gestão de Pessoas).

A constituição desse grupo foi fundamental para que os Administradores conseguissem enfrentar as dificuldades pelas quais passaram logo que chegaram às unidades acadêmicas, como se observa nos relatos abaixo.

*A principal dificuldade, a falta de descrição de tarefas, né, atribuições, o que o Administrador faz na unidade, era totalmente inexistente, **foi construído por cada pessoa e também dentro do grupo de Administrador de unidade, a gente se reuniu e conseguiu mapear algumas coisas que deveriam ser nossas e que não deveriam, tentar excluir o que não deveria ser função do Administrador** (Adm. 1, grifo nosso).*

Na época nas conversas com os Administradores, né, então a gente foi construindo junto, [...], isso teve influência de tudo que é lugar, né, essa construção do que é o Administrador dentro da unidade, teve influência, ah, olha a menor influência foi da gestão superior, da administração superior, essa foi a menor influência, quase zero, porque ela não nos auxiliou em nada em construir a nossa identidade dentro das unidades acadêmicas, quem se ajudou fomos nós, procurando, sempre. Não estou dizendo que tinha que vim a nós, entendeu, mas que pelo menos tivesse um mínimo, né. E fomos estudar regimento, fomos estudar regimento de cada unidade, regimento da universidade para ver se a gente tinha um papel definido em algum lugar, né, e aí se encontrou discrepâncias enormes entre os institutos, ou unidades acadêmicas, e aí a gente foi construindo (Adm. 2, grifo nosso).

[A principal dificuldade era] que as pessoas compreendessem que o Administrador não era chefe, [...], que o Administrador, por mais conhecimento técnico que ele tivesse, ele não fazia mágica, porque as pessoas enxergavam o Administrador como a pessoa que resolvia os problemas [...] teve uma época que os Administradores das unidades começaram a se reunir, tentaram dialogar pra padronizar procedimentos e... mas o diálogo com a universidade não se estreitava porque a universidade tinha uma forma de trabalhar que não se encontrava com o que a gente estava tentando afinar e aí eram duas coisas divergentes que se batiam [...] (Adm. 6, grifo nosso).

Com a constituição do grupo, os Administradores buscaram dar sentido àquilo que faziam, a partir da construção de uma realidade comum, e também puderam identificar situações e atividades divergentes e semelhantes em suas unidades, buscando padronizar formas de atuação, criando assim tipificações recíprocas (BERGER; LUCKMANN, 2004).

O fato dos Administradores terem constituído esse grupo informal, buscando uma melhoria e uma padronização de suas funções, foi alvo de críticas por alguns segmentos da universidade, por exemplo, os profissionais foram rotulados como um “sindicato paralelo” e também como “secretários de luxo dos diretores”, o que evidencia que embora o grupo fosse informal, o mesmo era reconhecido na instituição. Somado a isto, a falta de apoio de algumas direções, o crescimento das atribuições ou o ganho de algum espaço dentro da unidade por alguns Administradores fez com que o grupo começasse a perder força e as reuniões não mais ocorressem.

Em 2012, os Administradores voltaram a se reunir, motivados por uma iniciativa das chapas que iriam concorrer à Reitoria para a gestão 2013-2017 em conversar com os Administradores para saber sobre suas demandas junto à universidade. Como suas atividades ainda não haviam sido padronizadas institucionalmente, os Administradores pensaram que aquele seria o momento de

reivindicar essa necessidade junto à administração da universidade. Foram feitas diversas reuniões e foi elaborado um documento com uma proposta de criação de uma Coordenação Administrativa, contemplando todas as atividades que deveriam ser desempenhadas pelo Administrador na unidade acadêmica, observadas as especificidades constantes na descrição de cargo de Administrador da universidade, bem como a descrição especificada pela Lei nº 4.769/1965 (Lei do Administrador). Este documento foi apresentado para a gestão da época e para as duas chapas que estavam concorrendo para a próxima gestão.

No início de 2013, após a chapa vencedora ter assumido a gestão da universidade, os Administradores foram recebidos na Reitoria e apresentaram novamente a proposta da Coordenação Administrativa. A Reitoria disse que não seria possível implementar a proposta de imediato, pois a administração encontrava-se em um período de transição mas que a reivindicação dos Administradores não seria esquecida.

Até este ponto, o relato sobre o processo de inserção dos Administradores nas UA's referiu-se somente aos primeiros profissionais que chegaram à universidade. No entanto, com o passar do tempo, alguns desses primeiros Administradores foram deixando as unidades acadêmicas, visto que alguns passaram a atuar em unidades administrativas da universidade e outros se desligaram da instituição. A partir disso, novos Administradores foram sendo nomeados para ocupar essas vagas.

Com a chegada de novos profissionais em unidades onde já havia um Administrador anteriormente, o esperado era que encontrassem um cenário diferente do que foi encontrado pelos primeiros profissionais. Entretanto, o processo se repetiu e a falta de preparo das unidades, das direções e demais servidores e também a falta de clareza sobre as atribuições do Administrador na UA, foi novamente evidenciada por estes novos Administradores.

[...] eu cheguei e uma servidora me recebeu, disse aqui é tua sala, aqui é o computador, vê os arquivos que a [antiga Administradora] tem aí, pode mexer em tudo e tu descobres o que tu vai fazer [...] (Adm. 7)⁷.

[...] não teve uma acolhida, não teve uma recepção, assim [...] me botaram numa sala, sozinha, fechada, escondida de todo mundo e me disseram

⁷ Este Administrador entrou para a universidade um ano depois da chegada dos primeiros profissionais. Foi o segundo Administrador de sua unidade.

'bom trabalho'. Quem me conduziu para a sala, na época, foi a secretária geral (Adm. 9)⁸.

*[...] primeiramente eu fiquei na secretaria administrativa para aprender um pouco assim de como era todo o funcionamento, todo andamento da unidade, [...] eu não tinha conhecimento assim, de como acontecia, de como as coisas eram feitas na unidade, então eu fiquei meio ano junto com o pessoal da secretaria inteirando o que era cada função, quem que fazia cada coisa, então depois [...] decidi vir para cá, ficar com uma sala mais reservada para mim e foi onde a gente decidiu quais as funções que eu ia exercer e hoje já está bem mais separado, **apesar de que eu faça alguma coisa da secretaria, não é mais tanto que nem antes** e eu já consigo entender mais quais são as minhas funções e quais são as da secretaria, que no começo eu não tinha assim. **E na verdade ninguém sabia me explicar direito o que eu deveria fazer** [...] (Adm. 10, grifo nosso)⁹.*

Esses novos profissionais também encontraram dificuldades devido à falta de clareza sobre suas atribuições.

*Acho que eu posso dizer que foi como busca de informações porque eu descobria as coisas que eu tinha que fazer, mas eu não descobria como fazer, eu tinha que tentar descobrir de alguma maneira ou outra, porque na FURG tu não tens um manual de procedimentos [...] se não tem alguém que te ensine, tu não aprende, [...] **eu recorria a [Administradora de outra unidade]**, mas se não fossem essas pessoas, acho que até hoje eu não saberia o que eu tinha que fazer aqui (Adm. 9).*

*Primeiro de entender como é que funcionavam os processos. Eu tive muita dificuldade de entender porque, [...] foi muito difícil sem... sem ter uma coisa mais prática, uma coisa tipo, uma formação mais prática, olha o que tu faz é isso, isso e isso a partir de agora, [...] era um **caos total** porque fazia um tempo que estava sem Administrador, as pessoas não estavam...estavam preparadas para me receber mas nem elas sabiam o que eu ia fazer ali, [...] Num primeiro momento **eu ligava todos os dias, todas as horas, todos os minutos para a Administradora anterior até eu entender o que ela fazia porque eu precisava ter um norte pelo menos**. Depois de um tempo eu fui fazendo amizade com os outros Administradores e aí eu comecei a tentar buscar, aí eu descobri o grupo que vocês tinham, na época que faziam as reuniões, e eu comecei a buscar com cada um [...] (Adm. 11, grifo nosso)¹⁰.*

Observa-se que o fazer do Administrador nas UA's precisava ser explicado e justificado, ou seja, legitimado (BERGER; LUCKMANN, 2004) aos novos profissionais que foram chegando. Como as atribuições do Administrador nas UA's ainda não estavam institucionalizadas, ficou evidente a necessidade de um grupo de

⁸ Este Administrador entrou para a universidade três anos e meio depois da chegada dos primeiros profissionais. Foi o terceiro Administrador de sua unidade.

⁹ Este Administrador entrou para a universidade sete anos e meio depois da chegada dos primeiros profissionais. Foi o segundo Administrador de sua unidade.

¹⁰ Este Administrador entrou para a universidade três anos e meio depois da chegada dos primeiros profissionais. Foi o segundo Administrador de sua unidade.

apoio, pois não havia uma conduta ou atribuições rotinizadas para o cargo. Mesmo depois de o grupo de Administradores ter acabado, permanecia a necessidade de referências, visto que não existia uma realidade construída e legitimada a respeito do que fazer.

Nesse sentido, quando o novo profissional chega à unidade e toma como exemplo para desenvolver suas atividades a maneira como estas vinham sendo desenvolvidas anteriormente, e, as quais foram estabelecidas a partir das tipificações do grupo de Administradores, pode se identificar uma fase de objetivação do processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 2004; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

4.4 ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELOS ADMINISTRADORES NAS UNIDADES ACADÊMICAS

De acordo com o edital de concurso público 01/2009, o qual selecionou os Administradores, a descrição sumária desse cargo é:

planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (FURG, 2009).

Observa-se que a descrição do cargo de Administrador constante no edital contempla uma visão generalista, aplicada às organizações em geral, sendo que apenas a última parte “assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão” remete a especificidade de uma instituição de ensino. Observa-se também que tal descrição é baseada na Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador, a qual apresenta em seu parágrafo segundo:

A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante: a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior; b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações

industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos (BRASIL, 1965).

Assim sendo, buscando encontrar referências ao cargo de Administrador e suas atividades na estrutura das unidades, inicialmente, foram analisados o Regimento Geral e o Estatuto da universidade. Nessa análise, não foram encontrados registros sobre o cargo. Posteriormente, foram examinados os Regimentos Internos das unidades, com o mesmo objetivo. O Quadro 7 apresenta a descrição dos Administradores nos Regimentos Internos das 13 unidades acadêmicas da universidade.

Quadro 7 – Descrição dos Administradores nos Regimentos Internos das Unidades Acadêmicas.

UNIDADE	DESCRIÇÃO NO REGIMENTO
Unidade Acadêmica 1	Art. 8º A Direção da [unidade acadêmica] será exercida pelo Diretor e, em suas faltas e impedimentos, pelo Vice-Diretor. 1 A direção da [unidade acadêmica] contará com a assessoria de um Administrador.
Unidade Acadêmica 2	Art. 12 A direção será composta pelo Diretor e Vice-Diretor. Parágrafo único. A direção contará com a assessoria de um Administrador que estará diretamente ligado à mesma. Art. 16 Ao Administrador incumbe: I. planejar, organizar, controlar e assessorar a [unidade acadêmica] nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; II. implementar programas e projetos, elaborar planejamento organizacional, promover estudos de racionalização e controle de desempenho organizacional, prestar consultoria administrativa; III. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Unidade Acadêmica 3	Art. 6º A Direção da [unidade acadêmica] contará, ainda, com uma Secretaria Geral, como órgão auxiliar para as atividades administrativas e acadêmicas, bem como com um Administrador para assessorar nos processos de gestão da Unidade.
Unidade Acadêmica 4	Art. 17 A Direção, órgão executivo da [unidade acadêmica], será exercida pelo Diretor, que terá por atribuições todas as contidas no Art. 40 do Regimento Geral da Universidade, mais especialmente as atribuições aqui listadas: IV. delegar atribuições ao Administrador destacado para assessorar a Direção; Art. 18 O Gabinete da Direção, órgão de assessoria do planejamento, é constituído: I. pelo Diretor; II. pelo Vice-Diretor; III. pelos Coordenadores de Curso; IV. pelo Supervisor de Pesquisa; V. pelo Supervisor de Extensão; VI. pelo Administrador.
Unidade Acadêmica 5	Art. 27 Os Setores de Apoio estarão diretamente subordinados à direção da Unidade Acadêmica Da Administração Art. 28 São atribuições do Administrador: I. planejar, organizar, controlar e assessorar a Unidade nas questões referentes a recursos de materiais, patrimônio e humanos; II. executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas

	ao ambiente organizacional e às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Unidade Acadêmica 6	Art. 18 A Direção da [unidade acadêmica] será apoiada pela Secretaria Geral e assessorada por um Administrador, cujas atribuições serão definidas pelo Diretor e pelo Vice-Diretor da [unidade acadêmica].
Unidade Acadêmica 7	<p>Art. 35 São Assessores Técnicos* os servidores técnico-administrativos de nível superior lotados na [unidade acadêmica].</p> <p>Art. 36 São atribuições dos Assessores Técnicos, além daquelas previstas no ingresso funcional, conforme estabelecidas pela PROGEP:</p> <p>I. Organizar, coordenar, controlar e assessorar a [unidade acadêmica] nas áreas de materiais, informações, financeira, patrimônio, pessoal, infraestrutura, entre outras;</p> <p>II. Assessorar no planejamento das atividades da [unidade acadêmica] e na sua execução;</p> <p>III. Assessorar a secretaria administrativa;</p> <p>IV. Auxiliar na organização de eventos promovidos pela [unidade acadêmica];</p> <p>V. Proceder controle de férias e períodos aquisitivos dos docentes, técnico administrativos e estagiários da [unidade acadêmica];</p> <p>VI. Recrutar, selecionar e coordenar os estagiários da [unidade acadêmica];</p> <p>VII. Assessorar o professor responsável pelo Laboratório de Informática;</p> <p>VIII. Auxiliar o Diretor na elaboração do Plano de Capacitação dos servidores da [unidade acadêmica];</p> <p>IX. Auxiliar o Diretor na elaboração do Plano de Capacitação Docente;</p> <p>X. Coordenar as atividades de pesquisa e extensão;</p> <p>I. Assessorar os grupos de pesquisa colhendo informações referentes a resultados de produção dos mesmos;</p> <p>II. Criar, atualizar e manter os índices de resultados referentes à pesquisa e extensão na [unidade acadêmica] dando suporte ao planejamento;</p> <p>III. Assessorar a secretaria acadêmica;</p> <p>IV. Outras a critério da Direção da [unidade acadêmica].</p> <p>* Não menciona o Administrador, e sim “técnico-administrativos de nível superior”, o que leva a se deduzir que o Administrador se inclui.</p>
Unidade Acadêmica 8	<p>Artigo 17 – O Administrador terá como atribuições:</p> <p>I. elaborar planejamento organizacional;</p> <p>II. promover estudos de racionalização;</p> <p>III. realizar controle de desempenho organizacional;</p> <p>IV. prestar consultoria administrativa;</p> <p>V. executar outras tarefas indicadas pelo Diretor.</p>
Unidade Acadêmica 9	<p>Art. 18 O/A Administrador/a estará vinculado/a diretamente à Direção da [unidade acadêmica].</p> <p>§ 1º São atribuições do Administrador:</p> <p>I. planejar, organizar, controlar e assessorar as áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras;</p> <p>II. implementar programas e projetos;</p> <p>III. elaborar planejamento organizacional;</p> <p>IV. promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional;</p> <p>V. assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p>
Unidade Acadêmica 10	<p>Art. 18 Para o exercício de suas funções, o(a) Diretor(a) e o(a) Vice-Diretor(a) contarão com a assessoria de um(a) Administrador(a).</p> <p>Art. 24 São atribuições do(a) Administrador(a):</p> <p>I. planejar, organizar, controlar e assessorar a Unidade nas áreas de materiais, financeira, tecnológica, patrimônio, recursos humanos, entre outras;</p> <p>II. executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional e às atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p>
Unidade Acadêmica 11	<p>Art. 13 O exercício de Direção da [unidade acadêmica], de responsabilidade do(a) Diretor(a) eleito(a) e nomeado(a) pelo(a) Reitor(a), contará com a assessoria de um Administrador para racionalizar as tarefas e compromissos da [unidade acadêmica].</p> <p>Parágrafo único. O Administrador, além de assessorar a Direção da [unidade acadêmica], terá como atribuições: planejar, organizar, controlar e assessorar a [unidade acadêmica] nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais,</p>

	informações, financeira, tecnológica, entre outras.
Unidade Acadêmica 12	Não consta.
Unidade Acadêmica 13	Não consta.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Regimentos internos das unidades acadêmicas.

Com a análise dos Regimentos, evidenciou-se que, das 13 unidades acadêmicas, duas não fazem referência ao cargo de Administrador em sua estrutura. Das 11 unidades que mencionam o Administrador em seus regimentos, dez caracterizam o cargo como um assessor da direção ou da unidade. Além disso, quatro unidades apenas citam que contam com o profissional em sua estrutura, já as sete restantes citam o profissional e suas atribuições.

Como atribuições previstas ao Administrador, de acordo com os Regimentos internos das UA's, estão: planejar, organizar, controlar e assessorar a unidade acadêmica e suas direções nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; promover estudos de racionalização e controle de desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ou seja, tal qual consta na descrição de cargo apresentada pela universidade no edital de concurso público que selecionou os profissionais. Nota-se, ainda, que essas atividades vão ao encontro das funções administrativas já consagradas e que igualmente são consideradas pelos Administradores e diretores como atividades típicas de um Administrador.

Foram analisados, também, atas de reuniões e documentos produzidos pelo grupo de Administradores, com o objetivo de encontrar informações sobre as atividades realizadas pelos profissionais naquela época. No Quadro 8, estão demonstradas as atividades que os Administradores desempenhavam na época em que constituíram o grupo informal, as quais foram identificadas em atas de reuniões que ocorreram nos anos de 2010 e 2011.

Quadro 8 – Atividades realizadas pelos Administradores no período entre 2010 e 2011.

Atividade	Nº de Administradores que realiza
Conselho da unidade (membro e participa das reuniões)	6
Infraestrutura – solicitações e acompanhamento de consertos de equipamentos e de manutenções em geral	7
Efetividade (inserir no sistema) e liberação de férias	3
Pedidos de compras e pedidos de almoxarifado (execução)	7
Controle patrimonial	9
Avaliação institucional (participa do processo na unidade e é membro da CIAP)	9
Organização e controle do site da unidade	4
Controle de projetos da unidade	6
Assessoria a direção (quando solicitado)	4
Pedidos de diárias e passagens (inserção, acompanhamento e finalização)	3
Orçamento (controle e execução de demandas que envolvam orçamento)	8
Regimento interno (elaboração e revisão do regimento)	4
Coordenação e gerenciamento das secretarias**	2
Controle de empréstimo de equipamentos	2
Oferta de disciplinas*	1
Verificação das ementas e conteúdo*	1

Fonte: Elaborado pela autora com base em atas e documentos do grupo de Administradores.

*Atividades puramente acadêmicas.

**Atribuição da secretária geral.

Analisando-se o quadro acima, observa-se que, naquela época, as atividades realizadas pelos Administradores compreendiam basicamente as áreas de infraestrutura e patrimônio, orçamento, compras, avaliação e planejamento em um nível mais operacional, evidenciando certo descompasso entre aquilo que consta nos Regimentos (função de assessoramento) e a realidade vivenciada pelos profissionais (execução e operacionalização de atividades).

Atualmente, as atividades desempenhadas pelos Administradores de UA's podem ser agrupadas nas seguintes áreas: infraestrutura, orçamento, compras, gestão de pessoas, planejamento e outras. O Quadro 9 apresenta um resumo com atividades relacionadas a cada uma dessas áreas, as quais foram obtidas a partir das respostas das entrevistas feitas com os Administradores, dos questionários aplicados aos diretores e da observação feita pela pesquisadora durante sua participação no grupo de estudos sobre Gestão por Competências.

Quadro 9 – Resumo de atividades desempenhadas por área.

Infraestrutura
Acompanhamento de obras e reformas Alocação de espaços Ordens de serviços Manutenção de equipamentos Gestão do patrimônio Levantamento de necessidades, pedidos e distribuição de bens
Gestão de Pessoas
Efetividade Liberação de férias Seleção e controle de estagiários Dimensionamento da força de trabalho Plano de capacitação dos técnicos
Compras
Material de consumo/almojarifado (pedido/acompanhamento/controle)
Orçamento
Gerenciamento e controle Diárias e passagens (pedido/acompanhamento/controle)
Planejamento
Avaliação e planejamento da unidade
Outras
Suporte a eventos Participação em comissões diversas Elaboração de relatórios e levantamentos Organização de atividades administrativas Auxiliar em processos administrativos e acadêmicos

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante salientar que nem todos os entrevistados desempenham todas as atividades citadas no quadro acima e, também, que nem todos desempenham as atividades em um mesmo nível de responsabilidade, pois alguns relatam que fazem toda a execução da atividade (parte operacional) e outros relatam que coordenam ou supervisionam o processo referente à execução das atividades, contando com outras pessoas para auxiliarem no processo, como podemos observar nos relatos abaixo.

Hoje eu trabalho mais na parte de coordenação mesmo, como se eu coordenasse as atividades, eu coordeno as atividades de planejamento, eu coordeno as atividades de compras, de orçamento, eu coordeno a questão de dimensionamento de pessoal, eu coordeno, eu junto comigo tenho muita gente que conhece o fazer diário e aí eu uso dessa

informação e dou a minha visão administrativa no sentido de assessoramento (Adm. 2, grifo nosso).

[...] tem algumas coisas que sou só eu que faço [...] e o que a direção entende que quer que eu faça ela me passa, então não tem uma rotina de trabalho, definida não tem, tem algumas coisas que... não é nem eu que sou a responsável porque não, eu não sou responsável, eu sou executora mesmo daquilo ali, não conto com mais ninguém pra fazer. É o controle do orçamento, [...] as férias, os ajustes, a liberação de férias, [...] controle patrimonial [...] as compras eu que faço (Adm. 3, grifo nosso).

Então [...] hoje o Administrador está muito ligado à direção, eu assessoro muito a direção em vários aspectos de gestão, de infraestrutura, de financeiro, de recursos humanos, sou demandado de forma muito direta com a direção. [...] Então basicamente as minhas atividades hoje estão muito ligadas a assessorar a direção e a dar suporte em ações mais específicas da infraestrutura (Adm. 6, grifo nosso).

Eu tenho muito SCDP, [...] tem toda a parte do patrimônio, [...] de capacitação dos outros servidores aqui da unidade, dos outros técnicos, [...] de ordens de serviço também sou que faço esse controle. Eu faço a ordem de serviço, de qualquer problema que tenha sou que faço esse trabalho. [...] Orçamento também faço, [...] Eu faço todo o processo, do pedido de compra, do SCDP, do orçamento, eu faço o pedido, eu acompanho, eu controlo, eu faço todo o processo do início ao fim (Adm. 4).

Os três relatos iniciais são de Administradores do primeiro grupo a chegar às unidades. Nesse sentido, observa-se que dois deles, Adm. 2 e Adm. 6, hoje consideram que desempenham uma função de assessoramento ou coordenação, enquanto o outro, Adm. 3, considera que apenas faz a parte operacional, de execução da atividade, tal como se percebe no último relato, que refere-se a um Administrador que entrou posteriormente em uma unidade acadêmica.

Para chegarem à posição que se encontram hoje, os Adm. 2 e Adm. 6, relatam que esse processo se deu ao longo do tempo, conforme observamos em suas palavras:

Bom, antes de fazer o mestrado eu me envolvia em quase tudo, menos na área acadêmica, menos na parte acadêmica, quase tudo administrativo e de apagar incêndio, eu apagava muito incêndio [...] a ponto de 'ah não temos luz, vai lá e pergunta pro Administrador' [...] como se o Administrador fosse zelador, né. [...] Com o mestrado isso se diluiu porque eu não estava aqui 100% do tempo, então isso que eu acho que não deve ser total papel do Administrador, foi se dissipando (Adm. 2, grifo nosso).

Pedidos, controle, patrimônio, o próprio levantamento patrimonial eu tenho, eu consegui ao longo do tempo ter uma assistente em administração pra me dar o suporte na administração do instituto, então tem um assistente, ali dentro da secretaria geral, um assistente pra trabalhar com o Administrador [...] por mais que tenha essa assistente que faz toda a execução, então assim, o controle financeiro por SCDP, compras, empenho tudo é a secretária, eu chamo de minha assistente, porque ela faz a execução, mas

toda autorização, toda análise passa por mim primeiro pra depois essa assistente fazer (Adm. 6, grifo nosso).

Para os diretores, embora nem todos apresentem um detalhamento sobre a forma de atuação, em nível de coordenação, assessoramento ou simplesmente de operacionalização, as atividades realizadas pelo Administrador em suas unidades correspondem às citadas pelos próprios Administradores.

Assessorar no controle dos gastos da UA, efetuar e acompanhar as solicitações de compras, assessorar nas questões relacionadas ao cumprimento das normas de funcionamento (Dir. 3).

Planejar, organizar, controlar e assessorar nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, financeira, tecnológica, entre outras (Dir. 6).

Na organização das atividades administrativas, no planejamento estratégico, na organização dos procedimentos de compras [...], na distribuição orçamentária da unidade, dentre outras (Dir. 11).

O Administrador exerce as seguintes funções: responsável pela elaboração do orçamento da unidade, responsável pelas compras, responsável pela infraestrutura, participa do planejamento da unidade e responsável em parte por gestão de pessoas (Dir. 12).

Nesse sentido, conclui-se que mesmo que não desempenhem todas aquelas atividades que constam no Quadro 9, todos os Administradores acabam atuando em alguma atividade nas áreas de infraestrutura, planejamento, gestão de pessoas, orçamento, compras e outros, seja em um nível de assessoramento ou coordenação, ou ainda em um nível de operacionalização.

Também é possível observar que o trabalho realizado pelos Administradores apresenta traços da visão clássica, ao realizar atividades de planejamento e organização de ações na unidade, bem como, em algumas situações, evidencia a presença de aspectos identificados por Mintzberg (1990), ao realizar as tarefas consideradas operacionais e de rotina, ao “apagar incêndios”.

Quanto às atividades que desempenham, três entrevistados consideram que o trabalho realizado não é o que deveria fazer um Administrador, por tratar-se de atividades puramente operacionais, como destaca o Adm. 11: “[...] eu fazia muita coisa que não era, eu fazia muita coisa operacional, de pedido de ordem de serviço, de pedido de compra no sistema, de preencher papel, de preencher relatório, muita coisa assim”.

Outros seis entrevistados consideram que dentre as atividades realizadas, algumas não deveriam fazer parte do trabalho de um Administrador, que são justamente essas pequenas atividades operacionais do dia a dia da unidade, como relata o Adm. 1: *“Eu acho que essa parte de infraestrutura, [...] tudo que poder ser resolvido na secretaria acho que tem que ficar na secretaria, não é nosso trabalho se preocupar se quebrou o vidro e se o vidraceiro veio trocar [...]”*; ou ainda, o envolvimento em questões da área acadêmica. No entanto, os dois entrevistados que disseram se envolver de alguma forma nessa área, o fazem não por ser sua atribuição e sim pelo seu perfil, como declara o Adm. 9:

Tem coisas que eu sei que eu faço que não são do Administrador, mas eu faço porque eu gosto, que eu tenho muito contato com os alunos, mas eu gosto, eu converso com o pessoal de D.A., com alguns alunos de turma, [...], mas é meu, pessoal, não é uma função minha, eu faço porque eu gosto (Adm. 9).

Por fim, apenas três entrevistados consideram que o trabalho realizado hoje é o que deveria fazer um Administrador, porém ainda com algumas ressalvas, como salienta o Adm. 2: *“Eu acho que está muito próximo. Eu acho que dentro da unidade acadêmica o que eu faço, o que eu faço, não o que os outros [Administradores] fazem, o que eu faço está muito próximo”*; e também o Adm. 6: *“Hoje o trabalho seria o de Administrador, mas sem a devida autonomia, eu penso que para ser o ideal falta a autonomia e falta o reconhecimento institucional dentro de uma estrutura”*.

Dentre os diretores que participaram da pesquisa, 12 consideram que as atividades desempenhadas pelos Administradores condizem com o que realmente deveriam realizar. No entanto, a fala do Dir. 4 expressa que esse é um entendimento da unidade, pois não há uma definição institucional sobre as atribuições do cargo: *“Devido à falta de definição institucional, entendemos que sim, mas é muito complicado que cada unidade tenha um direcionamento e a PROGEP não estabelece quais as funções”*. Apenas o Dir. 9 apresenta visão contrária aos demais, pois não concorda que as atividades desempenhadas sejam o que de fato deveria fazer o Administrador, como evidencia em sua fala: *“Acho que não. Acho que ele poderia ser utilizado para gestão e não para resolver problemas, como hoje percebo”*.

Acredita-se que o entendimento dos diretores esteja relacionado ao fato de não existir uma descrição formal para o cargo de Administrador de UA, nesse sentido, como a percepção geral é de que esse profissional deve atuar nas áreas de infraestrutura, planejamento, compras, para esses diretores, se os Administradores realizam alguma atividade relacionada a essas áreas, mesmo que seja uma atividade puramente operacional, eles consideram que está de acordo com o que o profissional deveria fazer.

4.4.1 Dificuldades enfrentadas pelos Administradores no desempenho de suas atividades nas unidades acadêmicas

Durante as entrevistas, os Administradores relataram diversas dificuldades que enfrentam no dia a dia das unidades para o desenvolvimento de suas atividades, tais como: falta de entendimento dos demais servidores sobre a importância do trabalho administrativo; falta de colaboração para o desempenho de atividades administrativas; falta de entendimento sobre o seu papel nas UA's; a resistência dos demais colegas e, inclusive, das direções, em alguns casos.

[...] essa questão da legitimidade, né, de tu chamar a equipe, por exemplo, e tu não conseguir que eles venham ou que eles trabalhem porque tu não é o chefe deles, a falta de legitimidade (Adm. 1).

*As pessoas entenderem, né, entenderem todo o processo, porque uma coisa é eu entender, outra coisa é tu fazer as pessoas entenderem que não pode ser uma pessoa sozinha a fazer isso, que tu precisa do conhecimento delas, **então, hoje a gente tem várias comissões aqui, o trabalho flui muito melhor com as comissões**¹¹, mas as pessoas acham que não é papel delas estar nessas comissões, que isso aí era o Administrador que era pra fazer (Adm. 2, grifo nosso).*

*[...] o Administrador é uma staff, eu vejo o Administrador como uma staff da direção e a gente é visto [pelos demais] como...não tem diferença para o secretário, a diferença que ele executa, eles não veem que o Administrador faz outro tipo de atividade. [...] **eu acho o Administrador ainda não tem aquela imagem que ele está ali pra pensar, ele está mais pra executar** (Adm. 4, grifo nosso).*

Eu tive maior dificuldade quando eu precisava desenvolver atividades que demandavam mais pessoas e aí pra convencer essas pessoas de fazerem e que aquilo não era porque eu não queria trabalhar era porque eu

¹¹ As comissões são grupos formados por técnicos e docentes junto com o Administrador, com o objetivo de organizar processos referentes a um determinado assunto, como, por exemplo, o processo de compras. Ou seja, o Administrador para poder comprar determinado item conta com uma comissão — com pessoas que realmente conhecem o item, pois são os que efetivamente irão usá-lo - para ajudar a realizar a descrição correta desse item, verificar orçamentos, entre outros.

precisava de mais pessoas pra fazer controle daquilo, porque ela estrategicamente estava naquele espaço (Adm. 6).

*Eu tentei reformular a estrutura algumas vezes de uma forma que fosse otimizar ali, em questão de tempo, de trabalho, de melhorar atendimento, **mas eu não tinha essa possibilidade porque as pessoas, elas já estavam ali, elas fizeram a vida inteira assim e não ia ser porque o [Administrador] chegou que elas iam mudar** (Adm. 11, grifo nosso).*

Na medida em que os entrevistados relatavam sobre suas atribuições e as dificuldades enfrentadas no dia a dia para o desempenho do seu trabalho, surgiam várias questões que apontam para a necessidade do reconhecimento institucional do cargo e de uma autonomia de trabalho, pois só assim acredita-se que poderão contribuir efetivamente para uma melhoria na gestão administrativa, como era o esperado pela universidade ao colocar um profissional com essa formação dentro das unidades acadêmicas. Os relatos abaixo reforçam essa necessidade.

*Primeiro a gente teria que ter legitimidade né, o Administrador quer fazer tal coisa, tem uma equipe pra tal e isso vai acontecer. Não é o que acontece, muitas vezes a gente precisa lançar mão da direção, mandar um e-mail, por exemplo, tem que executar um trabalho, a direção solicita, a direção convoca pra fazer o trabalho, **por que tu pode mandar [o e-mail] e as pessoas não aparecem...ainda não tem, ainda é fraca a legitimação do nosso cargo**. Eu acho que ter um maior empoderamento ia ajudar a gente a contribuir melhor [...] (Adm. 1, grifo nosso).*

*Eu acho que falta legitimação formal né, ter escrito em algum lugar exatamente o que tu ...o que é atribuição do teu cargo, acho que falta isso. [...] Descrição de cargo não é nada específico pro nosso cargo assim, é uma coisa totalmente ampla demais, **é que nem tu dizer, ah o Administrador vai lá e vai organizar, planejar, dirigir e controlar, entendeu, não, eu digo atribuição do cargo de Administrador dentro das unidades acadêmicas, [...]** bom então o que falta pra mim é a formalização [...] (Adm. 2, grifo nosso).*

[...] respeito, autonomia, reconhecimento, são assim, pra mim são importantes, imprescindíveis pra poder o Administrador exercer um papel (Adm. 5).

*[...] entendo que o Administrador precisaria de autonomia, de uma maior autonomia e reconhecimento das estruturas da universidade pra tomada de decisão, porque eu trabalho hoje na perspectiva de que eu convenço a minha direção e a direção por estar dentro da estrutura 'direção' e 'presidente do conselho', ela direciona aquilo, mas que a decisão prévia foi minha, a partir obviamente de conhecimentos técnicos enfim, [...] e é isso que eu enxergo, **o Administrador, ele precisaria de autonomia em questões da sua competência de formação e de cargo público, sem precisar passar pra direção** (Adm. 6, grifo nosso).*

Eu acho que às vezes, a gente não tem tanta liberdade pra fazer porque apesar da gente ser o Administrador da unidade, tem a direção que está

acima de nós, que pedem todo nosso assessoramento, mas quando a gente quer botar em prática alguma coisa, travam [...] (Adm. 10).

Ainda que o termo “autonomia” (ou falta de) esteja presente na maioria das falas dos entrevistados, essa é uma questão bastante controversa entre eles. Ao serem questionados sobre possuírem autonomia nas UA's, sete entrevistados consideram que sim, possuem autonomia para desempenhar seu trabalho nas unidades, como demonstrado nos relatos de alguns desses entrevistados.

*Tenho. O meu parecer técnico ele é extremamente respeitado, né, então...respeitado pelo nossos pares, respeitado pela direção, respeitado pelos meus colegas docentes, ele é respeitado, apesar de eu só assessorar a decisão. **Mesmo só assessorando a decisão, a minha visão ela é implementada hoje, existe uma cumplicidade muito grande no trabalho da direção com o Administrador. Eu sugiro a forma de se fazer, fica na decisão do diretor fazer ou não e ele faz, entendeu? Ou no mínimo, no mínimo, porque ninguém é dono da verdade, né, no mínimo a gente discute o assunto e tenta chegar num consenso, é assim que funciona aqui [...]** (Adm. 2, grifo nosso).*

*As coisas que eu faço sim. **As coisas que sou eu que faço eu decido como ser feitas, mas sempre ela tem que dar uma olhada pra ver, mas tenho autonomia pra desenvolver, não pra decidir as coisas** (Adm. 3, grifo nosso).*

Algumas sim, outras não [...]. A parte de infraestrutura que a gente chamava, que é essa parte toda de cuidar, organizar o local de trabalho, cuidar de equipamento, cuidar de móveis, eu tinha total autonomia, patrimônio, ele nem sabia, às vezes, o que eu estava fazendo assim [...] (Adm. 5).

*Dentre as coisas que são minha função sim, eu acho que sim, porque não, não são coisas que eu tenha que pedir autorização pra fazer, claro, **pra botar um pedido de compra, de gastos, por exemplo, tem que ter o aval da direção, mas eu já passo pronto** (Adm. 9, grifo nosso).*

No entanto, ao observar as falas dos Adm. 3 e Adm. 9, percebe-se uma contradição, pois a autonomia que eles afirmam ter é somente para executar algumas atividades que são de sua competência e, ainda assim, precisam de consentimento das direções. Ou seja, como o cargo de Administrador de unidade acadêmica e suas devidas atribuições não estão institucionalizadas, suas decisões e ações ficam condicionadas à aceitação do diretor da unidade, pois não há um reconhecimento explícito.

Já os outros cinco entrevistados são precisos ao afirmar que não possuem autonomia.

Acho que autonomia ela é delegada pelas atividades que a direção quer que eu faça, eu tenho autonomia da direção. Se a direção me deu autonomia pra fazer aquilo, eu vou fazer. Agora se eu quero fazer alguma coisa que seja mais estratégica eu preciso consultar a direção, eu não posso fazer. Sempre condicionado a direção. O gestor da unidade, o Administrador, é a direção, o diretor e o conselho depois, em instância maior (Adm. 1, grifo nosso).

Não né, na verdade eu tenho autonomia até chegar na direção, quando chega na direção essa autonomia acaba, então eu não tenho, tomada de decisão eu não posso tomar. Eu tenho a autonomia dos meus pensamentos, do meu conhecimento pra levar até a direção, mas a tomada de decisão não cabe a mim (Adm.6, grifo nosso).

A falta de autonomia traz problemas não só para os Administradores, que muitas vezes não conseguem desempenhar tarefas simples, como destaca o Adm. 8: *“Não conseguir resolver várias coisas pequenas que dependiam de aval da direção, coisas simples [...]”,* mas também para as próprias UA's, como pondera o Adm. 4: *“[...] se eu não tiver aquela autonomia eu não vou executar o meu trabalho, mas não estaria só eu sendo a prejudicada”.*

Para a ampla maioria dos diretores (11 respostas), os Administradores possuem autonomia de trabalho em suas unidades. No entanto, em algumas falas também é possível perceber contradições, pois ao mesmo tempo em que mencionam que o Administrador possui autonomia, mencionam também que precisa consultar a direção antes de efetivar alguma atividade, como por exemplo, nas palavras do Dir. 1: *“Sempre é dada autonomia, mas ele tem a responsabilidade de questionar a direção sobre o procedimento que pretende adotar antes de levar a cabo a tarefa”.* Também fica evidente, em alguns casos, que a autonomia mencionada é somente para executar tarefas previamente definidas pela direção, como observa-se na fala do Dir. 4: *“Toda a autonomia é relativa, o Administrador deve trabalhar articulado com a direção. Dentro das atividades designadas ao Administrador ele tem autonomia para realizar”.*

Apenas o Dir. 8 deixa claro, acredita-se que mesmo que de forma não intencional, que o Administrador de sua unidade não possui autonomia, pois em suas palavras: *“O Administrador executa as decisões do Conselho e Direção da Unidade em respeito às regras da administração pública”.*

As divergências em torno da questão da autonomia reforçam a necessidade do reconhecimento institucional do cargo e das atribuições do Administrador de unidade acadêmica. Hoje, sem o reconhecimento institucional, muitos

Administradores mencionam que suas atribuições acabam ficando sempre condicionadas ao entendimento das direções das unidades e dessa forma não é possível realizar um trabalho efetivo e contínuo.

*O Administrador, ele não tem nenhum... **ele não tem um poder**, ele não tem um cargo específico, uma função que diga 'ah, ele é meu chefe', não, o Administrador não é chefe. O secretário né, o secretário geral eu acredito que tenha mais autoridade do que o Administrador, porque o secretário tem uma função dizendo que ele é chefe, se isso for implementado da maneira que deveria ser na estrutura da universidade, ele é chefe, ele tem uma equipe com ele, o Administrador não tem nenhuma equipe, ele só tem a equipe que o diretor delegar que ele vai trabalhar 'olha, hoje tu chama os técnicos de infraestrutura e vamos fazer tal coisa', mas sempre abaixo do que o diretor delegar pra ele de poder. [...] hoje vai muito da sorte da direção entender, senão o diretor vai achar que tem que ficar lá pra comprar parafuso ou sei lá, [...] se trocar a direção, se entrar outra pessoa com outra mente, ela pode me deixar na minha salinha só fazendo pedido de copinho e eu vou ficar, porque não existe nada escrito que o Administrador tenha que fazer essa ou aquela atividade (Adm. 1, grifo nosso).*

*O espaço público ele é um espaço aonde por mais formação que tu tenhas e por mais competência técnica que tu tenhas, **o que vai ser reconhecido dentro do espaço público são as estruturas**. Então assim, um diretor é reconhecido, um coordenador é reconhecido, um secretário geral é reconhecido, ele é reconhecido por cargo, por estar em uma função de confiança, não pela sua formação, **então nos espaços públicos o que seria né, o papel do Administrador? [...] o Administrador ele é um assessor? Ele é chefe? Ele é um super secretário? Ele é um anexo? O que ele é? Não tem essa...**[...] aí quando eu digo nos espaços públicos eu falo da minha experiência na universidade, então assim, **quem tem o reconhecimento de fazer gestão na universidade são...é...esses cargos de confiança**. [...] O Administrador, ele, a partir do reconhecimento de um desses cargos de confiança, e aí no nosso caso muito mais ligado ao diretor da unidade acadêmica, se ele quiser, isso é muito importante frisar, se ele quiser usar do assessoramento do Administrador, dos seus conhecimentos pra tomada de decisão, se ele quiser, aí os conhecimentos da Administração são usados dentro da unidade acadêmica, mas se ele quiser trabalhar de forma de fazer o que ele acha ou do que o Conselho acha [...], ele trabalha dessa forma e o Administrador fica como uma figura acessória (Adm. 6, grifo nosso).*

Analisando-se as falas dos Administradores, pode se observar que as atividades que desempenham não estão muito distantes daquilo que eles próprios, e também os diretores das unidades, indicaram como atividades típicas de um profissional de Administração e nem do que consta, mesmo que genericamente, nos Regimentos Internos das unidades. No entanto, infere-se que para esses profissionais, a legitimidade do seu trabalho depende de um poder formalmente reconhecido na estrutura da universidade, poder esse que, devido a não estar claro

nos regimentos, acaba por dar margem para que suas atribuições fiquem sempre condicionadas ao entendimento das direções.

4.5 FATORES DE LEGITIMIDADE PARA O ADMINISTRADOR DE UNIDADE ACADÊMICA

A partir das falas dos Administradores durante as entrevistas, foi possível inferir aspectos necessários para a legitimidade tanto do cargo que ocupam, quanto das atividades por eles desempenhadas nas UA's, tais como: descrição formal das tarefas e atribuições do Administrador de UA; autonomia de trabalho; autonomia para tomada de decisão sobre assuntos referentes à sua área de formação; reconhecimento institucional do cargo (institucionalização do cargo de Administrador de unidade acadêmica); e clareza sobre o papel do Administrador na estrutura da UA.

Já na percepção dos diretores, o que leva o Administrador a ter legitimidade, ou seja, para que as pessoas confiem nesse profissional, é necessário que ele reúna uma série de características, tais como: agilidade, disponibilidade, eficiência, responsabilidade, comprometimento e precisão na realização de tarefas. Além disso, para os diretores, outros fatores que podem atribuir confiança ao Administrador são: o conhecimento técnico; a capacidade de planejar, gerenciar, organizar e dar suporte as atividades fins e facilitar a gestão; competência na resolução de demandas; ter clareza sobre suas atribuições; agir com transparência e respeito, entre outros.

Sua capacidade de organizar atividades e de dar suporte às atividades fins (Dir. 3).

Sua capacidade de gerenciar/planejar (Dir. 6).

Esclarecimento sobre as suas atribuições e responsabilidades e transparência na execução (Dir. 7).

Empatia com as pessoas sob sua responsabilidade e respeito com a coisa Pública. Transparência, equilíbrio e respeito às regras da democracia no processo de decisão (Dir. 8).

Boa formação e ser um facilitador para os gestores (Dir. 10).

Conhecimento técnico, pró-atividade e comprometimento (Dir. 11).

Por outro lado, os diretores destacam fatores que levariam as pessoas a perder a confiança no trabalho do Administrador: indisponibilidade, falta de iniciativa, colaboração e comprometimento, incapacidade de gerenciar, planejar e realizar tarefas demandadas, apresentar resultados negativos, tomar decisões equivocadas, incapacidade para a função, entre outros.

A não conclusão de trabalhos solicitados, falta da capacidade de desenvolver tarefas solicitadas, faltas frequentes ao trabalho (Dir. 1).

O fato de não sentirem-se apoiadas nas suas atividades. Falta de iniciativa para resolver os problemas de gestão (Dir. 3).

Não terem respostas a suas demandas o que não significa que a resposta tenha que ser sempre favorável. Mas um retorno, uma resposta as pessoas sempre é necessário (Dir. 5).

Decisões arbitrárias, antidemocráticas e autoritárias (Dir. 8).

[...] Talvez o mais grave seria o de não se mostrar capacitado para a função (Dir. 13).

Observa-se que, enquanto para os Administradores, os fatores necessários para que o cargo e suas atribuições se tornem legítimos dependem de ações da instituição onde atuam, para os diretores, estes fatores advêm tanto da formação técnica como de características comportamentais do profissional.

4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR DE UNIDADE ACADÊMICA

Neste item, serão apresentadas considerações em relação ao reconhecimento do trabalho dos Administradores nas UA's, sobre seus relacionamentos de trabalho com os demais atores da instituição, bem como conflitos decorrentes da indefinição sobre o papel deste profissional na estrutura das unidades.

4.6.1 O reconhecimento sobre o trabalho dos Administradores de UA's

De forma geral, os Administradores consideram que o seu trabalho vem sendo avaliado como importante e sendo reconhecido pelos demais servidores das unidades (9 respostas).

*Apesar de eles entenderem, quer dizer, de eu tentar os fazer entenderem que eu preciso da informação senão não adianta, eu não consigo administrar sem a informação, mas eu sou vista assim, [...] **que eu sou uma chata [riso], que fico sempre pedindo coisas pra eles, 'a gente já tem um monte de coisa pra fazer, tu tá sempre pedindo coisa'. O reconhecimento que é um trabalho importante, eu acho que eu tenho dos dois, eu sou uma chata, mas o meu trabalho é importante, isso sim, é isso. Isso nos dois segmentos, tanto do técnico quanto do docente, dos dois [...]** (Adm. 2, grifo nosso).*

No início, quando eu cheguei, tinham alguns servidores que achavam que o Administrador veio pra controlar todo mundo [riso], então era complicado, 'botaram mais um pra ser chefe, pra mandar', [...] isso vai caindo com o tempo, porque eu vim pra auxiliar e hoje eu acho que todo mundo reconhece o meu trabalho, acha que é importante, acho que tem reconhecimento. [...] eu sempre recebo feedback de todos, né, em relação ao meu trabalho e não tenho nenhum tipo de reclamação (Adm. 7).

Contudo, percebe-se que esse reconhecimento veio com o tempo, na medida em que as pessoas foram compreendendo um pouco mais sobre o trabalho desse profissional. Ou seja, os Administradores precisaram de um tempo para conquistar seu espaço e o reconhecimento dos demais colegas. Desta forma, acredita-se que a legitimidade possa ser uma questão de tempo, conforme foi também evidenciado no estudo de Neves e Assumpção (2012).

Porém, em algumas situações, o Administrador não percebe reconhecimento por parte de todos os servidores. Para alguns, o reconhecimento vem apenas dos docentes (2 respostas) e, para outros, somente dos técnicos (1 resposta).

Os professores me veem como uma referência de solução de problemas e os colegas [técnicos] me veem como alguém que está ali para fazer o que eles não querem fazer, a impressão que eu tenho é essa [...] (Adm. 3).

*Eu sinto reconhecimento de direção e coordenação e da maior parte dos professores. Sinto que o meu trabalho é valorizado, que é considerado importante e que eu tenho um papel a desenvolver ali dentro. **Agora dos colegas [técnicos], eles acham, a sensação que eu tenho, não que alguém tenha me dito, é que eu não precisaria estar ali porque tudo que eu faço eles poderiam fazer** (Adm. 9, grifo nosso).*

Eu acho que depende, por exemplo, colegas aqui, técnicos, eles entendem. No tratamento dos meus colegas técnicos, eles conseguem me ver como Administradora, eles me demandam o meu trabalho que é para tal, os professores não conseguem ter essa visão. Eles ainda confundem

essa...por exemplo, para eles [professores] não tem diferença ainda entre um colega [assistente em administração] que executa a parte acadêmica com o Administrador [...] (Adm. 4).

No que concerne ao reconhecimento por parte das direções das UA's, a maioria dos Administradores considera que seu trabalho é reconhecido e visto como importante para a gestão das unidades onde atuam (10 respostas). Esse sentimento fica claro nas palavras do Adm. 1: *“Eu acho que eles enxergam como um trabalho bem primordial para auxiliar o trabalho deles, a direção do [instituto] enxerga, eu acredito que enxerga o Administrador como um instrumento bem importante para conseguir implementar as ações da unidade [...]”*; e também do Adm. 2: *“[Tenho] bastante reconhecimento. Bastante reconhecimento. Hoje eles dizem que não sabem como funcionava sem Administrador”*.

É importante destacar que os Administradores consideram esse reconhecimento como resultado de um trabalho diário de convencimento das direções sobre como podem contribuir para a gestão das unidades.

*Esse reconhecimento assim, a direção tem...tem assim muito claro no sentido de respeitar e, é claro, respeita na medida em que a gente **convence também, é um exercício de convencimento da nossa parte, não basta simplesmente sentar e aguardar uma demanda, é um exercício diário de convencimento, né**, para cada ação da gestão a gente interferir, olha, aqui dessa forma, aqui dessa outra, é um trabalho proativo constante [...] eu vejo que eu venho avançando no trabalho do Administrador dentro da minha unidade pelo papel de parceria com a direção e com o reconhecimento dessa chefia sobre os conhecimentos e os históricos que eu trago tanto dentro do instituto como da minha formação (Adm. 6, grifo nosso).*

Ainda que os Administradores considerem seu trabalho reconhecido pela direção, existem alguns pontos que merecem destaque. Para o Adm. 5, a falta de esclarecimento sobre as atribuições do Administrador deixava espaço para que a direção demandasse por atividades que ele não considerava como sua atribuição, gerando motivo para conflitos.

[...] eu acho que para algumas atividades ele reconhecia, porque ele me falava ‘ah, não, isso eu deixo na tua mão, isso eu posso contar contigo, acho que isso tu faz bem’, pra outras nem tanto, [...] mas por outro lado ele também queria coisas de mim que não tinham haver com o papel do Administrador e que todo o período eu não concordava e acabava saindo, surgindo conflitos com a chefia (Adm. 5).

Em outra situação, o perfil pessoal do Administrador era questionado pela direção da unidade.

*[...] a minha direção em vários momentos ele me elogiou bastante, [...] em vários momentos me elogiou muito dizendo que eu organizei, que gostava do meu trabalho, que gostava da maneira que eu resolvia os problemas, mas em outros momentos, ele deixava claro que ele não gostava de algumas posturas minhas. **Ele tinha um perfil de Administrador [...] ele achava que o Administrador tinha que ser aquela pessoa séria, austera, com terninho, sentadinho na mesa e não é o meu perfil, nunca foi**, meu perfil sempre foi mais 'guria', mais falante, [...] e ele mesmo me disse isso em alguns momentos, mas ao mesmo tempo ele me dizia que gostava muito de mim profissionalmente (Adm. 11, grifo nosso).*

A maioria dos diretores (11 respostas), também avalia o trabalho realizado pelos Administradores de forma positiva e considera que trouxe benefícios para a gestão das UA's, como destaca o Dir. 3: *“Melhorou muito a gestão da UA. Facilitou o trabalho da Direção”*, e também o Dir. 11: *“Excelente. O trabalho da Administradora contribuiu para que a unidade atingisse seus objetivos”*. A avaliação dos diretores corrobora, portanto, a percepção dos próprios Administradores.

Todavia, para dois diretores, o potencial desses profissionais ainda não está sendo totalmente aproveitado. Nas palavras do Dir. 2: *“Acho subutilizado. Poderia assumir outras demandas”*, percepção igualmente compartilhada pelo Dir. 9: *“Acho que ele não é aproveitado com a competência que eu acho que tem”*. Destaca-se que apenas um diretor avaliou o trabalho do Administrador de forma negativa. Em suas palavras: *“Não foi bom e foi solicitada a troca”* (Dir. 10).

Quanto ao reconhecimento por parte das demais instâncias da universidade, os entrevistados avaliam que com as Pró-Reitorias que mais se relacionam por conta da afinidade com o trabalho administrativo, que são a PROPLAD, a PROINFRA e a PROGEP, há uma facilidade no acesso para tratar de questões de sua competência de atuação, e que estas unidades reconhecem a figura do Administrador como uma ligação entre a UA e a Pró-Reitoria.

O meu contato com as outras unidades, com as pró-reitorias que eu acredito que deva ser o contato do [instituto], do Administrador, eu tenho total abertura, total. Eu que converso sobre compras, [...] é uma questão administrativa, quem fala sou eu [...] (Adm. 2).

[...] eu percebo uma ótima relação nas instâncias superiores, eu me reconheço como uma figura que tem acesso nessas instâncias. [...] é muito engraçado porque ser Administrador, ele te coloca numa posição

de...de...de no mínimo ser ouvido, mas a decisão não é tua, mas essas instâncias sabem que a decisão não é tua, que a decisão é política, mas eu me vejo tendo acesso pelo menos nas instâncias superiores e sendo ouvido. Se o que eles ouvirem vai ser algo que vai ser levado em consideração para tomar uma decisão, aí eu não sei te dizer, mas o acesso eu entendo assim, [...] então acho que no momento que tu te apresenta, sou o Administrador da unidade tal, tu tem uma abertura pelo cargo que tu tem [...] (Adm. 6).

*Eu acho que o pessoal me via meio que como ligação ali [...] como ponto de referência dentro da unidade, [...] consegui ter essa interlocução boa principalmente com as Pró-Reitorias que era o que eu mais falava, **apesar de eu achar que eles deixavam muito a desejar nesse sentido, porque muita coisa que era para falar direto com o Administrador, que era para resolver com a gente, eles falavam com outras pessoas [...]** (Adm. 11, grifo nosso).*

O Adm. 1 compartilha do mesmo sentimento que o Adm. 11: o fato de as Pró-Reitorias ainda não envolverem totalmente o Administrador na resolução de questões importantes para a gestão administrativa.

Pelas demais instâncias da universidade, Pró-Reitorias, por exemplo, eu enxergo um paradoxo, eu acho que quando eles querem resolver ou querem que alguma coisa seja feita, eles chamam o Administrador na responsabilidade, mas ao mesmo tempo, quando coisas importantes têm que ser faladas ou passadas, muitas vezes não chamam o Administrador, muitas coisas importantes que a gente precisaria ficar sabendo não chegam até nós, [...] eu acho que a universidade tinha que ser mais profissionalizada, [...] eu acho que melhorou um pouco desde que a gente entrou, mas ainda falta bastante, a universidade nos enxergar mesmo como um ponto de apoio nessas questões (Adm. 1).

Ou seja, mesmo percebendo o reconhecimento por parte das Pró-Reitorias, alguns Administradores ainda tem o sentimento de que suas atribuições não estão bem compreendidas, como reflete o Adm. 10:

Acho que eles entendem assim, como importante, mas que às vezes não sabem definir exatamente o que a gente faz [...] 'ah, é importante ter Administrador na unidade', mas às vezes eles não sabem para que a gente está ali, porque que a gente está (Adm. 10).

4.6.2 Os relacionamentos de trabalho dos Administradores de UA's

A maioria dos Administradores entrevistados considera possuir um bom relacionamento com os demais servidores das unidades onde atuam (9 respostas).

Apesar disso, para o Adm. 1, ainda existe um sentimento de desconfiança por parte de alguns servidores:

Eu acho que ela boa assim, mas eu ainda...eu acho que parece que todos tem um pouco de pé atrás por tu ser Administrador e estar sempre grudado no diretor, sempre enxergam o Administrador e o diretor parece que está colado, parece que tudo tem que ser justificado, [...] eu acho que as pessoas ainda me enxergam muito como um braço da direção assim, de que eu vou cobrar, de que eu estou olhando se chegou no horário, se não chegou, parece que tem uma animosidade assim (Adm. 1, grifo nosso).

Apenas um dos entrevistados avalia ter uma relação difícil com os demais servidores da unidade, no entanto, sua fala esclarece que isso se dá em função de situações impostas pelo seu trabalho e não se aplica a todos os servidores.

Conturbada. No sentido de não ser chefia e de viver pedindo coisas, entendeu [riso], eu não sou chefia, mas é a mim que eles tem que devolver as metas, o levantamento patrimonial, então...uma chata. Conturbada é com as pessoas que eu peço né, [...], as pessoas que eu peço e que acham que não é tarefa deles, que talvez achem...que talvez achem que era eu que era pra fazer o levantamento patrimonial, in loco, isso não existe, é impossível né, não existe. [...] não sou eu, é quem trabalha no ambiente, cada um é responsável (Adm. 2, grifo nosso).

Os Administradores, também em sua maioria (8 respostas), consideram que possuem um bom relacionamento com as direções das unidades onde atuam, destacando aspectos positivos destas relações, como observa-se na fala do Adm. 1: “Acho que é boa, uma relação bem tranquila, de eu conseguir passar ideias novas e mudar coisas, muito tranquila”.

Entretanto, alguns Administradores avaliam esta relação como uma relação cordial/profissional (3 respostas), como declara o Adm. 3: “A minha relação com a direção, como que eu vou dizer, é a mesma dos técnicos, a gente mantém uma relação de cordialidade, [...] em termos pessoais, é muito boa, em termos profissionais é muito ruim”, e também o Adm. 8: “Com a direção [...] era uma relação distante assim, sem qualquer proximidade, era uma relação bem profissional e fria”.

Somente um dos entrevistados declarou abertamente não ter uma boa relação com a direção da unidade onde atuou.

Com a direção [...] eu sempre analiso isso de uma forma bem ampla assim, né, de não ser um motivo único, de não ser uma razão única, teve um mix assim de personalidade, minha personalidade e dele, tipo de trabalho dele,

tipo de trabalho meu, uma soma de coisas que aconteceram no longo desses oito anos, que no geral, nosso relacionamento era...não era muito bom, na verdade, assim, a gente se...tentava se respeitar, mas nem sempre acontecia, né [...] (Adm. 5).

Igualmente, o relacionamento com as demais instâncias da universidade foi considerado como bom/tranquilo pela maioria dos entrevistados (9 respostas). Todavia, dois Administradores mencionaram problemas pontuais em relação a servidores de outras unidades da universidade, como cita o Adm. 9: “[...] *tem um problema com um técnico específico [de uma Pró-Reitoria], mas é...que ele já não atende mais meus pedidos, mas como ele não é o único, não me causa problema*”, mas de forma geral, o relacionamento foi considerado bom.

Ressalta-se aqui, novamente, o sentimento de que as demais instâncias da universidade ainda não envolvem o Administrador em algumas questões, como expressa o Adm. 1: *“acho que falta um pouco deles pra nos enxergarem e nos chamarem, mas quando a gente pede alguma coisa ou solicita, eu acho que é uma boa receptividade assim”*.

Para os diretores, é consenso o bom relacionamento entre o Administrador e os demais servidores das unidades (10 respostas), como destaca o Dir. 9: *“Excelente. Todos adoram o [Administrador] e tem muita confiança na capacidade dele em resolver o que quer que seja”*. No entanto, um dos diretores conceitua essa relação como “conflituosa”, embora se refira apenas a relação entre o Administrador e os técnicos que atuam na secretaria.

Às vezes conflituosa pela falta de definição clara pela administração da universidade sobre quais as atribuições do Administrador, pois às vezes a secretaria quer que determinadas tarefas fiquem com o Administrador e este acha que não é sua função e o inverso também (Dir. 4).

Sobre a relação entre Administrador e direção, todos os diretores avaliaram como boa ou ótima, como enfatiza o Dir. 2: *“Ótima. Presta assessoria na aquisição e manutenção de equipamentos e no controle dos gastos da unidade acadêmica”*, e também o Dir. 6: *“Sempre ótima, com ajuda mútua, na minha gestão”*. No entanto, para o Dir. 4, mesmo tendo uma boa relação, a falta de clareza sobre as atribuições do Administrador também causa alguns conflitos: *“É boa, às vezes há conflitos também na discussão sobre as atribuições”*.

Embora exista praticamente um consenso sobre as relações de trabalho do Administrador de UA, que são, em geral, avaliadas de forma positiva tanto pelos diretores como pelos próprios Administradores, percebe-se que a falta de clareza nas atribuições leva a uma incompreensão sobre o seu papel na UA tanto por parte dos pares, como dos demais colegas e das direções, gerando um desgaste nas relações.

4.6.3 Conflitos ocasionados pela indefinição quanto ao papel dos Administradores de UA's

A existência de conflitos nos relacionamentos de trabalho ficou evidente no decorrer das entrevistas. Seis Administradores mencionaram algum tipo de conflito com servidores de suas unidades, sendo que apenas dois consideram que estes conflitos foram solucionados.

O essencial é ter respeito, quando se falta o respeito, faltou o respeito mesmo e vamos tratar aquilo como falta de respeito, né, e tu não precisa ter respeito por hierarquia, tu tem que ter respeito pelo colega, sempre, pelo trabalho do colega, então, se o servidor ele é responsável pelos bens do local onde ele trabalha, ele deve ser responsável e ele não pode de jeito nenhum desrespeitar a pessoa que vai perguntar para ele, ao ponto de dizer assim 'ai, eu vou atirar a primeira coisa que me vier pela frente sobre o primeiro FDP que me perguntar sobre isso', sendo que o outro está ali só desenvolvendo o trabalho dele e aí dentro do [instituto] isso tem total respaldo e isso foi pras instâncias superiores e parece que isso não faz mal. [...]. Foi pra instância superior e nada acontece, sai daqui é o limbo, não teve solução (Adm. 2).

Já tive e eu já sofri agressão na secretaria do [instituto]. Agressão verbal, mas não porque eu sou Administradora entende, porque existe uma pessoa que tem um perfil que acha que pode dizer qualquer coisa para qualquer pessoa, isso inclui professores e técnicos, [...] e que ninguém faz nada com essa pessoa ali dentro [...] Assim, acharam que era melhor para a unidade, eu acho, deixar as coisas acontecerem e separar as pessoas. Não foram solucionados, foram apaziguados, amenizados (Adm. 3).

Na unidade já existiu assim, já existiu. Conflito [...] de acharem que o Administrador era privilegiado por ser um técnico e ter uma técnica que dá suporte pra ele, [...] teve uma situação lá, uma vez que uma docente queria saber qual era a minha carga horária, o que eu fazia, porque que eu não estava aqui na hora que ela queria falar comigo, né, então, teve essa questão, a gente também esclareceu qual era a minha figura, então, basicamente isso (Adm. 6).

[...] eu tive alguns problemas de relação interpessoal bem sérios com a secretária geral porque ela entendia que eu era supervalorizada em relação a ela, que as pessoas me valorizavam pelas questões de planejamento, que

me valorizavam e que isso estava desmerecendo o que ela fazia, ela não conseguia entender que ela fazia uma parte e eu fazia outra, [...] então isso foi, isso uma questão interpessoal que teve séria, da gente discutir e tudo [...] (Adm. 11).

Além dos casos mencionados sobre conflitos com servidores, outros três Administradores citaram que tiveram problemas com a direção da unidade. Nestes três casos, os conflitos não foram solucionados e, inclusive, levaram a saída dos profissionais das unidades.

Sim, existiu conflito com a minha chefia. [...] Teve discussões, discussões, gritos e discussões mais de duas ou três discussões acaloradas, em função também do jeito dele de falar com as pessoas e eu com a dificuldade de me expressar naquele momento, [...] mas o último, porque aquela coisa, não, vai ser o último, vai ser a última vez, só que a última vez eu digo, não, agora deu, tanto que eu cheguei na [psicóloga] e disse 'olha, eu vou simplesmente adoecer e não vou voltar mais aqui', foi o ponto de eu dizer, já que, né, ninguém resolvia [...] Não foi solucionado. A solução foi eu sair da unidade acadêmica, porque foram conversas, conversas com a PROGEP que não foram...foram dados conselhos, né, mas não foi resolvido nada (Adm. 5).

Por outro lado, apenas quatro diretores responderam que houve algum conflito envolvendo o Administrador em suas unidades, sendo que somente dois deles explicitaram o tipo de conflito ocorrido. De acordo com o Dir. 2, o Administrador: “[...] Deixou de fazer um SCDP que era essencial para a liberação de recursos para pagamento da vinda de um visitante externo à Unidade. Disse que não era seu serviço”. Já o Dir. 4 justifica: “O conflito que eu falo é discordância, discussão, tensão até se chegar em um encaminhamento”.

Observa-se, reiteradamente, a presença do fator “falta de clareza nas atribuições” nos relatos dos Administradores e também de alguns diretores. Como já mencionado, isso acaba influenciando nos relacionamentos e levando a ocorrência de determinados conflitos, visto que não havendo um reconhecimento profissional, as questões vão para o campo pessoal.

Ou seja, a indefinição nas atribuições dos Administradores gera uma disputa de interesses entre estes profissionais e os servidores que atuam nas secretarias das unidades, visto que as atividades destas duas estruturas (administrativa e acadêmica), por vezes, se sobrepõem (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Em alguns casos, o mesmo ocorre em relação às atividades dos Administradores e diretores, ocasionando um conflito entre o administrador profissional (professor no cargo de diretor de UA) e o profissional de Administração,

típico de organizações configuradas como burocracias profissionais (MINTZBERG, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo geral responder a seguinte questão: “Como vem sendo construída a legitimidade do Administrador de Unidade Acadêmica na estrutura da FURG?”. Destaca-se que este cargo foi inserido, inicialmente, na estrutura das UA's no ano de 2010, após a universidade ter passado por uma reestruturação administrativa e acadêmica.

Para atender os objetivos propostos no estudo, os dados foram coletados através de entrevistas com os Administradores, aplicação de questionários eletrônicos com os diretores e/ou vice-diretores de UA's, análise de documentos e também através de observações feitas pela pesquisadora. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que os objetivos específicos delineados na pesquisa foram alcançados com êxito, atendendo, portanto, o objetivo geral.

Em relação ao primeiro objetivo específico, o de identificar os papéis e funções típicos de um Administrador aprendidos através da formação universitária e da experiência profissional, identificou-se que as atividades consideradas como típicas de um profissional de Administração são aquelas relacionadas à consagrada visão clássica da Administração: planejamento, organização, desenvolvimento, direção, controle e avaliação.

Tendo em vista que poucos entrevistados haviam atuado como Administradores anteriormente, não se percebe influência da experiência profissional quanto ao que consideram como atividades típicas do profissional com sua formação, indicando, assim, que a formação acadêmica é a principal responsável na identificação dessas atividades.

O segundo objetivo específico compreendeu a descrição do processo de inserção e da trajetória dos Administradores nas Unidades Acadêmicas da FURG. Evidenciou-se que a chegada destes novos profissionais as UA's foi marcada por dificuldades, pois apesar da visível importância do novo cargo para a gestão administrativa das unidades, estas não foram preparadas adequadamente para a chegada dos profissionais.

Ao chegarem às UA's, os Administradores se depararam com diversas situações, tais como a resistência dos demais servidores, os quais achavam que o novo profissional iria “controlar o trabalho dos demais”, e também a falta de

infraestrutura para o desenvolvimento do trabalho. Além disso, uma questão foi unânime entre os Administradores: a indefinição sobre o seu papel dentro da unidade acadêmica e sobre quais atividades deveriam desempenhar, dificultando assim o processo de habitualização de suas práticas nas unidades (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A partir das dificuldades iniciais, os Administradores criaram um grupo informal com o objetivo de construir uma realidade comum bem como de buscar melhorias para o trabalho nas UA's e padronizar suas atividades. Com as reuniões do grupo, foram identificadas atividades divergentes e semelhantes desempenhadas nas unidades e a troca de experiências entre os profissionais possibilitou uma uniformização de tarefas, criando tipificações (BERGER; LUCKMANN, 2004; SCHUTZ, 1995).

Com o passar do tempo, alguns dos primeiros Administradores saíram das UA's e novos profissionais foram lotados nessas unidades, contudo, estes novos Administradores vivenciaram as mesmas situações encontradas inicialmente. Assim, para começar a desenvolver seu trabalho, precisaram recorrer às ações já tipificadas pelo grupo de Administradores, caracterizando uma fase de objetivação dessas ações (BERGER; LUCKMANN, 2004; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Quanto ao terceiro objetivo específico delineado na pesquisa, que foi identificar atividades desempenhadas, responsabilidades assumidas e posições de autoridade do Administrador no exercício de sua função, inicialmente, reforçou-se o que já havia sido identificado durante a análise da inserção dos profissionais nas UA's: a não existência de atribuições definidas para o cargo.

Com a análise dos regimentos internos destas unidades, verificou-se que os mesmos não apresentam uma uniformidade em relação ao cargo e, tampouco, às suas atividades. Apesar de a universidade ser constituída por 13 unidades acadêmicas, identificou-se o registro do cargo de Administrador somente em 11 regimentos. Em dez deles, o Administrador está colocado como um cargo de assessoria à direção ou à unidade acadêmica. No entanto, na prática, o início do trabalho nas UA's foi marcado por atividades bastante operacionais, contrariando assim, o que está expresso nos regimentos.

Atualmente, as atividades realizadas pelos Administradores estão mais próximas à função de assessoria prevista nos regimentos, embora nem sempre

apontem para o que é considerado como atividade típica do profissional com esta formação: planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar.

Neste sentido, percebe-se um avanço no trabalho destes profissionais, ainda que nem todos possuam um mesmo nível de responsabilidade, pois alguns atuam na coordenação ou supervisão do processo de execução das atividades administrativas e outros ainda realizam a parte operacional, ou seja, atuam diretamente na execução das atividades.

As discrepâncias em relação às atividades e ao nível de responsabilidade na atuação causam em alguns Administradores a sensação de que o trabalho realizado não condiz com aquilo que deveria fazer um profissional da área, pois consideram que atividades puramente operacionais, como por exemplo, solicitar uma pequena manutenção, não devem ser sua responsabilidade.

Este sentimento explica-se pelo fato do processo de formação em Administração focar em um papel estratégico, no qual o profissional deve atuar na cúpula das organizações e não no desempenho de tarefas de rotina. Ou seja, está “sedimentado” que o Administrador deve “planejar, organizar, coordenar e controlar” e quando o profissional se depara com uma realidade diferente disso, isto é, precisa realizar algumas atividades de rotina, isso causa um choque. No entanto, essa concepção de que o Administrador atua somente com atividades de planejamento é apontada por Mintzberg (1990) como um dos mitos sobre o trabalho administrativo.

A indefinição sobre o trabalho do Administrador na UA impacta ainda em outro aspecto: a inexistência de uma autoridade formal, visto que como os próprios Administradores relatam, eles não ocupam nas UA's uma posição de chefia e nem mesmo contam como uma equipe para o desempenho de suas atividades. Neste sentido, os poucos casos em que o profissional possui alguma autoridade em sua unidade de trabalho, advém pela boa relação construída com os demais e por ser reconhecido como uma figura importante para o bom desempenho administrativo e de gestão da unidade.

Para alguns Administradores, o fato de não ocuparem uma posição de chefia nas UA's também causa problemas para o desempenho de seu papel nessas estruturas, o que novamente aponta para uma “herança” da formação em Administração, pois o que é aprendido como típico é o Administrador estar em uma posição estratégica e de comando e controle na organização. No entanto, Drucker (1998) questiona esta concepção, pois para o autor, caracterizar o trabalho do

Administrador somente como um profissional responsável por terceiros é o mesmo que “ajustá-lo para baixo”, ou seja, nem sempre este profissional irá ser chefe de alguém, mas desde que desenvolva atividades específicas da área de Administração, ele não deixará de ser Administrador (DRUCKER, 1998).

O quarto objetivo específico da pesquisa procurou identificar quais aspectos atribuem legitimidade ao cargo de Administrador de Unidade Acadêmica. Em síntese, para os Administradores, sua legitimidade profissional depende de uma descrição de cargo com atribuições específicas para o “fazer” na unidade acadêmica; do reconhecimento institucional do seu papel na estrutura da universidade e das unidades; e, de uma delimitação de sua autonomia de atuação, ou seja, uma definição de poder. Hoje, a falta desses elementos gera, em muitos Administradores, um sentimento de subutilização, tal como já evidenciado nos estudos de Marques et. al (2016) e Souto (2019). Para estes Administradores, quem administra, de fato, as unidades são os diretores e estes nem sempre levam em consideração os conhecimentos administrativos para fazer a gestão das UA's.

Embora com todas as dificuldades apontadas, verificou-se que o trabalho que esses profissionais vêm desenvolvendo nas unidades acadêmicas é visto de forma positiva tanto pelos demais servidores dessas unidades e suas direções, bem como pelas demais instâncias da universidade (mais especificamente, pelas Pró-Reitorias com as quais mais se relacionam por conta da especificidade do trabalho administrativo, que são a PROGEP, a PROPLAD e a PROINFRA).

No entanto, o reconhecimento pelo trabalho é fruto de um processo que foi se desenvolvendo ao longo do tempo, no qual os Administradores foram “provando” ou “convencendo” os demais de que chegaram às unidades para somar e para facilitar o trabalho administrativo. Esse trabalho de convencimento também foi necessário para que as direções das UA's enxergassem o Administrador como um facilitador para resolver as questões administrativas e de gestão. Em relação às Pró-Reitorias, os Administradores percebem que as mesmas os veem como peças importantes na interlocução “Pró-Reitoria x UA”, pois são requisitados seguidamente para tratar de questões de sua área de atuação.

Embora o reconhecimento pelo trabalho exista, a falta de clareza sobre o papel nas UA's e também sobre suas atribuições gerou (e ainda gera) problemas para os profissionais. O fato de não haver uma institucionalização sobre o cargo na estrutura das unidades e da própria universidade, faz com que alguns servidores e

diretores não entendam o papel desse profissional, muitas vezes, gerando conflitos nos relacionamentos. Salienta-se que já ocorreram conflitos que não puderam ser solucionados, levando ao desligamento do Administrador da unidade.

Percebe-se que, devido à falta de clareza, muitas vezes as atribuições dos Administradores se sobrepõem às das secretarias das UA's, gerando uma disputa de interesses entre as áreas administrativa e acadêmica (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Essa disputa de interesses, em certos casos, também ocorre entre profissionais de Administração e o administrador profissional (diretor), devido à configuração organizacional da universidade, do tipo burocracia profissional (MINTZBERG, 2003).

As universidades não são apenas estruturas formais, mas instituições em que o saber técnico especializado do professor assume grande poder e o que está em jogo na luta dos Administradores é a busca por um espaço na estrutura de poder das unidades para que, dessa forma, possam alcançar autonomia no exercício de sua função. Soma-se a isso o fato de que, em geral, existe uma ideia institucionalizada acerca das funções do Administrador (planejar, organizar, comandar e controlar), mesmo entre aqueles que não têm uma formação na área. No entanto, quando os Administradores chegam à universidade, se deparam com um cargo que não prevê isso, mas os coloca como assessores e, em muitos casos, como executores da ação. A partir daí, cria-se um conflito que se dá no plano individual a respeito das expectativas do cargo e o que o cargo realmente oferece. Junto com isso, percebem a falta de autonomia e poder, o que causa uma frustração nas expectativas geradas inicialmente, a partir dos discursos dos Pró-Reitores pelos quais foram recebidos. Essa frustração passa a ser compartilhada em um grupo, onde percebem algumas objetivações incipientes (BERGER; LUCKMANN, 2004), com base nas primeiras discussões do grupo. Além disso, verificam que a descrição de cargo existente não leva em conta a realidade de uma unidade acadêmica.

Por outro lado, entra em choque também a construção do que é ser Administrador, ainda mais um Administrador Público. A desconstrução desses elementos encontra-se nos níveis mais altos de legitimação, o dos setores institucionais, que dão conta das especializações e das profissões; e, dos universos simbólicos, que atribuem importância e relevância social às próprias profissões e ocupações (BERGER; LUCKMANN, 2004). Sendo assim, a existência de um vocabulário (uma teoria ou a própria descrição correta para o cargo) é fator

imprescindível para que os Administradores sejam reconhecidos institucionalmente e tenham legitimidade em sua atuação.

Tais fatores apontam para a necessidade de uma teorização sobre a atuação de Administradores em espaços de poder onde a gestão é feita, de fato, por profissionais de outras áreas de formação, os chamados “administradores profissionais” (MINTZBERG, 2003), visto que, de acordo com Berger e Luckmann (2004), a linguagem ou um vocabulário próprio são importantes ferramentas para a legitimação de uma ordem social.

Analisando-se o caminho percorrido pelos Administradores desde que foram inseridos na estrutura das UA's, é possível perceber avanços nas possibilidades de trabalho para muitos profissionais. Alguns conseguiram conquistar seu espaço dentro da unidade e desenvolver um trabalho contínuo e de qualidade, colaborando de forma significativa para a gestão das suas unidades. Porém, as unidades que permitem a participação efetiva do Administrador na gestão são aquelas em os diretores reconhecem a importância desse profissional e de seu conhecimento técnico, cenário este que pode mudar tão logo se tenha uma mudança na direção.

Neste sentido, entende-se que para que os Administradores possam contribuir efetivamente para uma melhor gestão administrativa, são necessárias algumas medidas por parte da universidade:

- Descrição formal das atividades do cargo de Administrador de Unidade Acadêmica, com atribuições específicas para o “fazer” na UA, respeitando-se tanto a descrição de cargo prevista na Lei 4769/65, que regulamenta a profissão, quanto o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE);
- Institucionalização do cargo na estrutura da universidade, fazendo o mesmo constar tanto no regimento da universidade como no das unidades acadêmicas, como parte da composição mínima da estrutura organizacional das UA's.

Sugere-se que a descrição de cargo tome como base as atribuições contidas na proposta de criação de uma Coordenação Administrativa elaborada pelos Administradores e já apresentada à administração superior da universidade. E que seja elaborada de forma não “engessada”, ou seja, que contenha um padrão mínimo de atribuições para os Administradores de UA, em geral, mas que permita

adaptações necessárias de acordo com a especificidade da sua unidade de atuação.

A institucionalização do cargo é tão necessária quanto a formalização das atividades, pois mesmo sendo criada uma descrição de atividades específicas para o “fazer” na UA, o que irá dar sentido a essas atividades será a atuação do Administrador ao realizá-las e, para isso, o cargo precisa ser reconhecido dentro da estrutura da unidade, pois o que dá sentido a uma “instituição” é a atividade humana (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Sugere-se, ainda, que tanto a descrição de cargo, quanto a institucionalização no nível da estrutura organizacional permita uma delimitação entre as atribuições do Administrador, dos servidores que atuam nas secretarias das unidades e também dos diretores de unidades acadêmicas.

Acredita-se que, com estas medidas, os Administradores de UA's possam desempenhar um papel efetivo e contínuo, contribuindo para um melhor desempenho na gestão das unidades, de forma a atender o que foi proposto pela universidade ao inserir este profissional em sua estrutura.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se o fato de não ter sido possível, devido ao tempo disponível para a coleta de dados, entrevistar todos os 23 Administradores que já atuaram em unidades acadêmicas. Destaca-se também como uma limitação: a não participação de todos os diretores que acompanharam a inserção desses profissionais inicialmente na estrutura das unidades.

Para pesquisas futuras, sugere-se que esta análise seja ampliada aos Administradores que atuam em unidades administrativas da universidade, a fim de identificar divergências (ou semelhanças) na construção da sua legitimidade, de acordo com o contexto de atuação. Tal sugestão se alicerça no fato de que o contexto de atuação influencia no desenvolvimento do trabalho, como foi identificado no estudo de Souto (2019). Sugere-se, ainda, que a análise realizada nessa pesquisa, seja ampliada para outras universidades que tenham passado por situação semelhante, não somente através de estudo de caso único, mas também através de estudos multicascos ou estudos comparativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO, R. C. F; ESCRIVAO FILHO, E. Managing: desvendando o dia a dia da gestão (Resenha bibliográfica). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 777-778, 2010.

AMATUCCI, M. O que faz do administrador um administrador?. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 9, ano 8, jan-fev, 2002.

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

BASTOS, C. M. A. Estratégias discursivas de legitimação organizacional em contexto de embate discursivo: uma análise do BNDES. **Dissertação** (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2017.

BERGER, P.; BERGER, B. Socialização: como ser um membro da sociedade. In: FORACCHI, M. M; MARTINS, J. S. (orgs.). **Sociologia e sociedade: leituras de introdução à sociologia**. São Paulo/Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1973, p. 200-214.

_____. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento** / Peter L. Berger e Thomas Luckmann. Tradução de Floriano de Souza Fernandes, 24. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

BEUREN, I. M; GUBIANI, C. A; SOARES, M. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 849-876, 2013.

_____; HEIN, N; BOFF, M. L. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom versus geração familiar gestora de empresas familiares. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 17, p.56-72, 2011.

BOAVENTURA, P. S. M. et al. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 1-31, jan. 2018.

BORGES, L. O. et al. Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 4-37, Aug. 2010.

BRASIL. **Lei nº 4769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4769.htm Acesso em: 16 jul. 2018.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF: 2005.

_____. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2007/decreto/d6096.htm Acesso em: 16 jul. 2018.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm Acesso em: 20 jan. 2019.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, p. 1-28, 1996.

CASTRO, D. G; KUBO, E. K. M; FARINA, M. C. A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional diante de uma formação voltada a negócios. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 186-203, Junho 2018.

CAVALCANTI, I. T. O processo de legitimação profissional no relacionamento entre consultores organizacionais e seus clientes. **Dissertação** (Mestrado em Administração). PROPAD/UFPE, Recife, 2008.

CICMANEC, E. R; NOGUEIRA, E. E. S. O Corpo de Conhecimentos da Profissão do Administrador no Brasil: Contribuições do Sistema CFA/CRA para sua Legitimação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 9-34, 2018.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRA. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: pesquisa nacional**. 2011. Disponível em: <http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/Pesquisa-Perfil-2011.pdf> Acesso em: 05 ago. 2018.

_____. Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRA. **Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador e do Tecnólogo**. 2015. Disponível em: http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Pesquisa-perfil-2016_v3_web.pdf Acesso em: 05 ago. 2018.

_____. **História da Profissão de Administração**. 2018. Disponível em: <http://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/> Acesso em: 05 ago. 2018.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

CORRÊA, R. O; TEIXEIRA, R. M. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com

empreendedores sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 62-95, 2015.

CZESNAT, A. O; MACHADO, D. D. P. N. Legitimação na evidenciação de informações socioambientais entre as empresas de telecomunicações listadas na Bovespa. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 3, p. 291-305, 2012.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS FILHO, J. M. Políticas de evidenciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimação. In: **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-A3301.pdf> Acesso em: 05 ago. 2018.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The Universiti Press, 1991.

_____. _____. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FANK, O; BEUREN, I. Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 25-47, 2010.

FARIA, M. B; DAUD, C. S. D; PEREIRA, J. R. Profissionalização da Gestão Pública: O caso de uma IFES sul mineira. In: **Anais do XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**, Veracruz, 2012.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, M. L; GUIMARAES, V. A. A Percepção dos Diretores e Vice-Diretores de Unidades Acadêmicas sobre a necessidade de Capacitação em Gestão: Estudo de caso na Universidade Federal Fluminense. **Monografia**. Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão em Administração Pública - Universidade Federal Fluminense. 2015. Disponível em: http://www.ichs.uff.br/wp-content/uploads/2016/01/TFC_MARCIA-LEITE-FERNANDES.pdf Acesso em: 15 jul. 2018.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FURG. Universidade Federal do Rio Grande. **Edital no 1/2009 – Concurso público de 29 de abril de 2009**. Rio Grande, 2009. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/editais/000808.pdf> Acesso em: 11 jul. 2018.

_____. Universidade Federal do Rio Grande. Resolução 015/09, de 26 de junho de 2009 do CONSUN. **Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande – FURG**. Rio Grande, 2009a. Disponível em: <http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=estatuto/regimgeral.htm> Acesso em: 04 jan. 2018.

_____. Universidade Federal do Rio Grande. **Memorando Circular nº 001/2010 – Gabinete do Reitor, de 14 de janeiro de 2010**. Gabinete do Reitor. Rio Grande, 2010.

_____. Universidade Federal do Rio Grande. **Anuário Estatístico 2018**. Rio Grande, 2018. Disponível em: https://proplad.furg.br/images/Anurio_Estatstico_2018__versao_online_1610_publicada.pdf Acesso em: 15 fev. 2019.

_____. Universidade Federal do Rio Grande. **Institucional – Apresentação 2019**. Rio Grande, 2019. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/apresentacao> Acesso em: 15 fev. 2019.

HARDY, C; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS, 1996.

KOSBY, A. A; PINTO, R. S. O papel do Administrador na Estrutura Acadêmica da Universidade Federal do Rio Grande: uma análise com base no Discurso do Sujeito Coletivo. In: **XIX Seminários em Administração – SemeAD**. São Paulo, 2016.

LOPES, L. A. C; BERNARDES, F. R. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. In: **Anais do VIII Seminários de Administração - SEMEAD**. São Paulo: FEA USP, 2005.

MACHADO, J; MORTARI, E. C. M. O Processo de Legitimação Organizacional no Cenário Contemporâneo das Tecnologias da Informação e Comunicação. **Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**, a. 3, ed. 3, 2010.

MACHADO, D. P; OTT, E. Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 136-156, 2015.

MAGALHAES, M. M. S. et al. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. **Revista de Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v.10, n. 4, Edição Especial, 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARQUES, A. A. M. et al. A Organização do Trabalho e a Efetividade da Atuação do Profissional em Administração nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal X: uma Análise sob o Ponto de Vista da Atividade. In: **Anais do XL Encontro da**

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Salvador, 2016.

MARRA, A. V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista de Ciências Humanas**, v. 6, n. 2, p. 253-265, 2006.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDISTSCH, E. Profissão derrotada, Ciência não legitimada: é preciso entender a institucionalização do campo jornalístico. **Brazilian Journalism Research**, v. 6, n. 1, 2010.

MEYER JUNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**. 2(1), p. 12-26, 2014.

_____; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR** [online], v.13, n.1, p. 40-51, 2015.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**. 1990.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRA, A. P. A dinâmica da legitimação nas organizações jornalísticas: estudo de caso Gazeta do Povo. **Revista Dito Efeito**, v. 6, n. 8, 2015.

MONTANARI, A. F. O marketing de causa e o processo de legitimação organizacional: um estudo em empresas de seguros no Rio Grande do Sul. **Dissertação**. (Mestrado). Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2017.

MUELLER, S. P. M. A comunicação científica e o movimento de acesso livre ao conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 2, p. 27-38, 2006.

NEVES, R; ASSUMPÇÃO, L. Educação Física e legitimação no campo da saúde pública. **Anais do XVIII CONBRACE e V CONICE**, Brasil, 2012.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

_____. A trajetória do ensino de administração analisada por um binóculo institucional: lições para um novo caminho. In: **Anais do XXVIII Encontro da ANPAD**. Curitiba, 2004.

OLIVEIRA, J; NAGANO, M; ESCRIVÃO FILHO, E. O trabalho do administrador dos dirigentes das pequenas empresas: estilos baseados nas abordagens do processo e

dos papéis para empresas do setor metalúrgico do Brasil. In: **Anais do ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. Florianópolis, 2012. Disponível em http://www.anegepe.org.br/javabusca/files/t16720100109_1.pdf. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____; ALBUQUERQUE, A. L; PEREIRA, R. D. De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 21-33, 2013.

_____. et al. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 57, p. 1279-1299, 2015.

PAES DE PAULA, A. P; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino em administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, nov./dez. 2006.

PARENTE, C. et al. Comunicação externa e legitimação organizacional. In: **U. d. P. F. d. Letras (Ed.)**, Empreendedorismo social em Portugal, p. 219-24, Porto, 2014.

PINTO, V. R. R; MOTTER JR, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 1 - 28, 2012.

PORTAL, M. et al. Disclosure social como estratégia de legitimação: evidências no balanço social iBase. **Revista Espacios**, v. 33, n. 11, 2012.

PRESTES MOTTA, F. C. Controle Social nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 5, p.68-87, 1993.

RIBEIRO, R. M. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 3, n. 2, jul. 2017.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, L. C. História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, a. 11, n. 20, 2014.

SANTOS, L.; BRONNEMMAN, M. R. Desafios da Gestão em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso a partir a Percepção de Diretores de Centro de uma IES Pública do Sul do Brasil. **Revista de Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, vol. 6, n. 01, pp. 01-21, 2013.

SCHMITZ, A. L. F; BERNARDES, J. F. Atitudes Empreendedoras e Desafios da Gestão Universitária. In: **Anais do VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. UFSC, Florianópolis, 2008.

SCHUTZ, A. **El problema de la realidad social**. 2 ed. Buenos Aires: Amorrortu, 1995.

SCHUTZ, A; LUCKMANN, T. **Las estructuras del mundo de la vida**. 1. ed. Buenos Aires: Amarrortu, 2003.

SOUTO, C. E. O. Desenvolvimento de Pessoas por Competências no Contexto das IFES: um projeto piloto no universo dos administradores da FURG. **Dissertação**. (Mestrado Profissional em Administração Pública). Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Rio Grande, 2019.

SOUZA, T. R; FREITAS, F. C. H. P. Estágios de institucionalização da atividade de Administrador no Brasil. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 3, p. 126-146, 2015.

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TOLBERT, P. S; ZUCKER, L. A Institucionalização da Teoria Institucional. Tradução Humberto Falcão Martins e Regina Cardoso. In: CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, E. F; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n. 2, p. 181-200, 2004.

VIZEU, F. Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940. 254 p. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, jan-mar, p.37-47, 2010.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva / Max Weber**. tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 4, n. 5, p. 726-43, 1977.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS ADMINISTRADORES

PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Sexo: () Feminino () Masculino
- 4) Tempo de FURG:
- 5) Tempo de UA:

TRAJETÓRIA ACADÊMICA

- 6) Qual sua formação acadêmica (graduação/pós-graduação/instituição)?
- 7) Qual foi a sua motivação para a escolha do curso de graduação?
- 8) Quais eram suas áreas de interesse? Ou que possuía maior afinidade?
- 9) E quais eram suas expectativas em relação à profissão escolhida?
- 10) Com base na sua graduação (formação), quais atividades são típicas de um administrador?
- 11) Durante sua graduação (ou pós-graduação) você teve alguma formação para a área pública?
- 12) Há diferença entre o que faz o Administrador em uma empresa privada e o da área pública?

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

- 13) Fale um pouco sobre a sua trajetória profissional anterior à FURG (Empresas onde trabalhou? Quanto tempo em cada empresa? Área de atuação?).
- 14) Alguma experiência como Administrador em alguma dessas empresas? (Como foi? Quais atividades desempenhava?).

TRAJETÓRIA NA FURG

15) Descreva como foi a sua chegada à FURG. Fale um pouco sobre o início do seu trabalho na Universidade (Em qual unidade começou a trabalhar? Continua na mesma unidade? Se não, fale sobre o motivo da troca).

16) Quais as dificuldades enfrentadas nesse início? Como fez para superá-las?

17) Você tinha alguma experiência na área pública? Ou conhecimento sobre o funcionamento administrativo de uma universidade pública?

18) Recebeu alguma capacitação para começar seu trabalho na unidade? E com o passar do tempo, a universidade oferece (ofereceu) capacitação específica para os Administradores de UA?

19) Como é a sua rotina de trabalho? Quais atividades você desempenha?

20) Em relação as suas atividades, você acha que o trabalho que desempenha é o que deveria fazer um Administrador?

21) Se não, fale como deveria ser esse trabalho.

22) Quais os problemas enfrentados para desenvolver suas atividades?

23) Depois de começar a trabalhar na UA (na FURG), a sua percepção sobre o que deve ser o trabalho do Administrador mudou, ou continua a mesma de quando você se formou?

24) Como o seu trabalho, enquanto Administrador de UA é visto/reconhecido pelos demais servidores da unidade (existe diferença entre professores e técnicos)?

25) E pela Direção?

26) E pelas demais instâncias da Universidade?

27) Você tem autonomia (poder) para desempenhar seu trabalho na unidade?

28) Quais os problemas enfrentados em relação à (falta de) autonomia?

29) Como é a sua relação com os demais servidores da unidade (técnicos e professores)? Com a Direção? Com as demais instâncias da Universidade?

30) Existe (ou já existiu) algum conflito nessas relações? Que tipo de conflitos? Como eles foram solucionados?

31) Destaque os aspectos positivos e os negativos do trabalho do Administrador na unidade acadêmica da FURG.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES E/OU VICE-DIRETORES

PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Sexo: () Feminino () Masculino
- 4) Cargo ocupado: () Diretor () Vice-Diretor
- 5) Gestão: () 2009-2012 () 2013-2016 () 2017-2020

TRAJETÓRIA EM GESTÃO DE UNIDADE ACADÊMICA (UA)

- 6) Descreva o seu trabalho como Diretor e/ou Vice-Diretor de UA. Quais as atividades (funções e tarefas) desenvolvidas?
- 7) Você possuía alguma experiência em gestão administrativa antes de assumir a Direção e/ou Vice-Direção de sua unidade?
- 8) Você possui alguma formação em gestão ou administração?
- 9) Quais são as principais dificuldades e desafios enfrentados na gestão de uma UA?

QUESTÕES GERAIS SOBRE O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

- 10) Você conhece o curso de Administração? Em linhas gerais quais os que o profissional que se forma nesse curso adquire?
- 11) Em sua opinião quais são as atividades (funções e tarefas) típicas de um profissional de Administração?
- 12) O que pode fazer com que as pessoas confiem em um profissional de Administração?
- 13) O que levaria as pessoas a perderem essa confiança?

SOBRE O ADMINISTRADOR DE UA

- 14) Você participou do processo de inserção dos Administradores nas UA's da FURG? Se sim, descreva como foi esse processo em sua unidade.

- 15) E quais eram as expectativas em relação a esse cargo?
- 16) Você ou sua unidade foram preparados para a chegada desse profissional? Como?
- 17) Quais são as atividades desempenhadas pelo Administrador em sua unidade?
- 18) Sobre as atividades desempenhadas pelo Administrador, você acha que elas condizem com o que este profissional deveria fazer?
- 19) Se não, fale como deveria ser esse trabalho.
- 20) Fale um pouco sobre a autonomia do Administrador para realizar esse trabalho.
- 21) Qual a sua opinião sobre o trabalho realizado pelo Administrador em sua unidade?
- 22) Como é a relação do Administrador com os demais servidores da sua unidade (técnicos e professores)?
- 23) E com a Direção?
- 24) Existe (ou já existiu) algum conflito nessas relações? Comente sobre isso.
- 25) Houve alguma diferença na gestão de sua unidade após a chegada do Administrador?
- 26) Destaque os aspectos positivos e os negativos do trabalho do Administrador na sua unidade.

APÊNDICE C**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, _____, declaro por meio deste termo, que concordei em participar da pesquisa intitulada “A LEGITIMIDADE DO ADMINISTRADOR DE UNIDADE ACADÊMICA – UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE” desenvolvida por Michele Ferreira Fanke, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal do Rio Grande. A pesquisa é orientada pelo Prof. Dr. Márcio André Leal Bauer, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail mlealbauer@gmail.com.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado do objetivo estritamente acadêmico do estudo, que, em linhas gerais é “analisar o processo de construção da legitimidade do cargo de Administrador de Unidade Acadêmica na FURG”.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada, a ser gravada em áudio, a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e seu orientador.

Fui ainda informado de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízos ou sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Rio Grande, _____ de _____ de 2018.

Assinatura do participante:

Assinatura do pesquisador:
