

## **O PROFESSOR-GESTOR – UMA ANÁLISE ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR**

*THE TEACHER-MANAGEMENT - AN ANALYSIS BETWEEN ADMINISTRATION AND MANAGEMENT IN UNIVERSITY EDUCATION*

SILVA, Ricardo Dourado<sup>1</sup>; MASCIA, Márcia Aparecida Amador<sup>2</sup>;

<sup>1</sup>Mestre no Programa de Pós-graduação stricto sensu em Educação – Universidade São Francisco; <sup>2</sup>Professora do Programa de Pós-graduação stricto sensu em Educação – Universidade São Francisco;

**[ricardo.dourado@usf.edu.br](mailto:ricardo.dourado@usf.edu.br)**

**RESUMO.** O presente artigo, tem por objetivo geral discutir o papel do professor-gestor na educação superior. Os novos desafios competitivos e a implementação de estratégias para vencer a concorrência, hoje mais acirrada, reformulam os atuais modelos de negócios e fazem de seus gestores peças fundamentais para o alcance dos objetivos. Surge então a figura do professor-gestor, do qual será exigida a capacidade de gerenciamento para alcançar um desempenho organizacional satisfatório, de forma eficiente e eficaz. Este artigo baseia-se nas análises bibliográficas e referenciais teóricos que apresentam os conceitos da administração e da gestão, e suas aplicações. A metodologia é de abordagem exploratória, tendo como investigação de base os referenciais teóricos sobre o tema, bem como a aplicação prática de tais conceitos no ensino superior através dos papéis exercidos pelo professor-gestor. As instituições de ensino superior, preocupadas em oferecer cursos atrativos, sob o ponto de vista profissional e estratégico, devem promover ações continuadas de formação em gestão para estes professores, que acumulam muitas vezes funções distintas no campo de atuação. Cabe ao professor-gestor manter-se atualizado e disposto a enfrentar os embates ocasionados, ora pela própria concorrência entre instituições, ora pelas exigências de formação profissional em seus cursos. A função exigirá preparo e dedicação

**Palavras-chave:** Professor; Gestor; Administração; Gestão; Ensino Superior.

**ABSTRACT.** The present work has as a general objective to discuss the role of the teacher-manager in university education. The new competitive challenges and the implementation of strategies to beat the competition, today more fierce, reformulate the current business models and make their managers, fundamental pieces to reach the objectives. Then comes the figure of the teacher-manager, who will be required to have management skills to achieve satisfactory organizational performance, efficiently and effectively. This research is based on bibliographic analyzes and theoretical references that present the concepts of administration and management, and their applications. The methodology has an exploratory approach, having as a base investigation the theoretical references on the subject, as well as the practical application of such concepts in higher education through the roles played by the teacher-manager. Higher education institutions, concerned with offering attractive courses, from a professional and strategic point of view, should promote continuous management training actions for these professors, who often accumulate different functions in the field. It is up to the teacher-manager to keep up to date and willing to face the clashes caused, either by the competition between institutions, or by the demands of professional training in their courses. The role will require preparation and dedication.

**Keywords:** Teacher; Manager; Administration; Management; University Education.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a gestão organizacional passou por diversas mudanças, pois os modelos tradicionais que direcionavam as empresas se mostraram ineficientes diante de tantos desafios. Anteriormente, ações mais conservadoras e proporcionalmente menos arriscadas davam a entonação de como o negócio deveria ser conduzido, e essa forma de conduzir os negócios perdurou por mais de 50 anos. As constantes mudanças nos ambientes de concorrência e de transações comerciais fizeram com que as organizações se projetassem para um futuro muito mais incerto do que em épocas passadas.

Os novos desafios competitivos e a implementação de estratégias para vencer a concorrência, hoje mais acirrada, reformula os atuais modelos de negócios e fazem de seus gestores, peças fundamentais para o alcance dos objetivos. Segundo Maximiano (2012, p. 3), “objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização”. Neste sentido, os novos objetivos e os atuais recursos organizacionais devem ser geridos de forma a assegurar o sucesso da organização, independentemente do mercado de atuação, porte ou localização.

As instituições de ensino superior, incluídas neste rol de organizações, possuem objetivos e recursos para, em certa medida, transformar o conhecimento em sucesso organizacional. Os gestores, segundo Maximiano (2012, p.10), são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam a sua equipe, e sobre essa equipe têm autoridade. Esta autoridade é, também, um recurso que concede aos gestores capacidade de exercer poder e de tomar decisões que resultarão na eficiência ou não da organização.

Desta forma, as instituições de ensino superior, através do professor-gestor, buscam implementar estratégias educacionais capazes de assegurar uma gestão de qualidade.

Atuando como professor-gestor, foi possível perceber que os professores-gestores dos cursos superiores possuem diferentes atividades, além da própria docência, algumas administrativas e de gestão, que exigem competências gerenciais, outras relacionadas à pesquisa e extensão, atividades pedagógicas extracurriculares, semanas de estudos e palestras de empresas relacionadas com cursos que estão gerindo.

A partir do contexto acima apresentado, este artigo, que faz parte de mestrado em andamento, tem como objetivo discutir o papel do professor-gestor no ensino superior no momento contemporâneo, entendido por Bauman (2001) como de modernidade líquida.

Esta situação indica que o gestor acaba por utilizar a sua própria rede de contatos, ou de outros docentes dos cursos, para formar as estruturas de aprendizado e discussão de conhecimentos específicos.

O professor-gestor pode ser considerado como um dos principais atores pedagógicos no ensino superior. Sob sua responsabilidade está a condução administrativa, gerencial e pedagógica dos cursos, alinhadas com os objetivos estratégicos institucionais internos e externos. Tais aspectos envolvem de certo modo, a continuidade de suas atividades frente aos cursos, bem como o alcance de objetivos pessoais e profissionais, que conduzem sua carreira docente. Cabe destacar ainda, que este profissional está diretamente ligado à gestão de cursos no ensino superior, diferentemente de formações pedagógicas relacionadas à gestão de escolas e instituições de educação no ensino fundamental ou médio.

## METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo optou-se pelo tipo de pesquisa exploratória onde os estudos realizados revelam a necessidade de identificar, conhecer, levantar ou descobrir informações sobre determinado tema recente. Segundo Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Em relação ao método como estratégia de pesquisa, será utilizada a pesquisa bibliográfica utilizando os recursos disponíveis sobre o tema de estudo. A pesquisa bibliográfica deve permitir acesso a um conjunto de obras públicas sobre o tema, possibilitando um olhar mais sistemático e abrangente desta pesquisa. Para Gil (2008), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador o acesso a informações de maneira mais ampla do que aquela que poderia obter ao pesquisar diretamente.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As bases conceituais no campo de atuação acadêmica levam os sujeitos professores a buscarem novas fontes de pesquisa, e promovem um conjunto essencial de mudanças que se tornam relevantes para a condução das atividades profissionais. Neste contexto, cabe diferenciar os elementos de formação conceitual e práticas gerenciais relacionadas à administração e a gestão, como será visto a seguir.

### *Da administração para a gestão*

A administração é um processo conhecido desde os tempos mais remotos, mas ganhou notoriedade a partir do Séc. XVIII associada às exigências produtivas oriundas da Revolução Industrial. As transformações vividas à época mudaram as concepções a respeito da utilização dos recursos necessários para a produção e a prestação de serviços.

A administração, segundo Sobral e Peci (2013, p. 9), “[...] é o processo dinâmico que compreende quatro funções: planejamento, organização, direção e controle [...]”. Estas funções, de forma interligada, são capazes de produzir resultados em todos os segmentos empresariais, sejam formais e informais. Segundo o autor, “[...] os administradores participam do processo de administração executando cada uma das funções identificadas para alcançar objetivos definidos pela organização [...]” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 9).

A palavra administração vem do latim, assim como manejo (que corresponde ao inglês management) e gestão (que corresponde ao espanhol gestión e ao francês gestion). Apesar dos diferentes termos, o significado continua sendo o mesmo, um processo de tomada de decisão sobre a utilização de recursos, com vistas a determinado objetivo.

ADMINISTRAÇÃO	[Do latim administratione.] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (Novo dicionário Aurélio, 1a edição)
GERÊNCIA	[Do latim gerentia, de gerere, 'fazer'.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1a edição).
GESTÃO	[Do latim gerentia, de gerere, 'fazer'.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1a edição).
ADMINISTRATIO, ADMINISTRATIONIS	Rerum curatio, 'tomar conta das coisas'. Italiano: amministrazione, governo. Francês: gouvernement, administration. Espanhol: dirección, gobierno. Inglês: management, administration (Lexicon Totius Latinitatis, Pádua, 1940).
MANAGEMENT	Ação ou maneira de administrar; manejo (handling), direção ou controle. II. Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão de obra, labor. Derivado do latim manus, mão. (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1994, Gramercy Books).
MANEJO	Do italiano maneggiare.] Administração, gerência, direção, manejo: manejo de negócios (Novo dicionário Aurélio, 1a edição).

Fonte: Adaptado de Maximiano (2012).

Neste sentido, qualquer pessoa que esteja manejando um conjunto de recursos pode ser considerada administrador, independentemente da posição que estão ocupando, o cargo, ou tomando decisões, seja no âmbito profissional, familiar, pessoal ou social.

Essa amplitude conceitual pode trazer desafios para a administração profissional e para o campo da gestão empresarial, uma vez que um bom administrador do lar não seja necessariamente um bom administrador profissional. Porém, é importante mencionar que para se tornar de fato um administrador será necessário, desenvolver um conjunto de habilidades e competências através de estudos metodológicos, normalmente fornecidos pelo ensino superior e de especialização.

O desenvolvimento destas habilidades administrativas revela a necessidade de classificação do campo de atuação do administrador. A gestão mencionada anteriormente reflete apenas um destes campos, e que pode, de forma criteriosa ser o campo de atuação da administração. Revela-se aqui a necessidade de diferenciar conceitualmente a administração e a gestão, processos inerentes às organizações, mas que se distinguem nas práticas organizacionais.

Para desempenhar os mais diversos papéis pelos quais os administradores são responsáveis eles devem possuir habilidades específicas. Por habilidade tem-se a ideia que se trata do potencial de realização, ou a facilidade que o indivíduo possui para lidar com determinada situação.

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 19), são habilidades do administrador as:

- Habilidades conceituais: estão relacionadas com a capacidade do administrador em coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização ou grupo. São habilidades conceituais que permitem ao administrador analisar e interpretar situações abstratas e complexas e compreender como as partes influenciam o todo. Representam as habilidades mais sofisticadas e distintas que um administrador possui.
- Habilidades humanas: dizem respeito à capacidade do administrador em se relacionar com outras pessoas ou grupos. Envolve a capacidade de trabalhar e se comunicar com outras pessoas, entendendo-as, motivando-as e liderando-as. Já que o trabalho de um gestor consiste na realização de objetivos por meio de outras pessoas, as habilidades humanas são cruciais para seu desempenho.
- Habilidades técnicas: estão relacionadas com a capacidade do administrador em usar ferramentas, procedimentos, técnicas e conhecimentos especializados relativos à sua área de atuação específica. Quanto maior a facilidade em desempenhar uma tarefa específica, maiores as habilidades técnicas do administrador.

Importante entender que embora tais habilidades sejam necessárias para o desenvolvimento das atividades do administrador, a importância de cada uma delas e o nível de atuação podem exigir determinada preponderância de habilidades.

Já considerando as competências de um administrador, Sobral e Peci (2013, p. 20) revelam que “[...] se trata de um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionados com o desempenho eficaz do administrador”. Neste sentido, a depender do campo de atuação, ou mesmo do processo administrado, as competências deverão ser adquiridas de forma específica. Por exemplo, um administrador que atua no setor financeiro da organização, embora possua conhecimentos básicos a respeito de planejamento, organização, direção e controle (quatro funções básicas da administração) deverá adquirir por meio de conhecimento específico, as competências requeridas para o exercício completo da função. Isso se aplica da mesma forma para o campo de atuação do administrador na direção geral da empresa, como consultor de negócios, como administrador de recursos humanos, como professor ou coordenador de curso, entre outros.

Segundo Maximiano (2012, p.19):

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social. As competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais – intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais – que serão examinadas em seguida. Essas categorias não são estanques, mas se relacionam entre si.

A importância da administração como campo do conhecimento teórico “[...] está relacionada com a relevância das organizações para as sociedades contemporâneas [...]” (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 29). As sociedades dependem das organizações que, por sua vez, transferem parte de suas receitas à sociedade, neste sentido, quanto melhor for a administração das organizações, melhor ou mais eficaz deve ser a distribuição de parte da receita à sociedade.

Considerando o fluxo circular da renda, um dos atributos da economia no sentido global, os indivíduos necessitam de bens e serviços e estão dispostos a pagar por isso. As organizações são as provedoras destes bens e serviços e cobram para cedê-los aos indivíduos. Estes indivíduos necessitam de salários e proventos para subsistir, por consequência, precisam estar empregados. Impostos, salários, renda, contribuições, despesas, custos, administração pública, administração privada, todos elementos do fluxo circular de renda.

A forma como a sociedade se organiza para demandar o que deve ser produzido, para quem e como produzir colabora diretamente para a configuração dos sistemas econômicos. Considerado cíclico o comportamento da sociedade, são estabelecidos limites de produção e distribuição de renda. No dia a dia da sociedade, essas transações são expressas pela produção e pelo pagamento de bens e serviços, conhecido como fluxo circular da renda.

Assim, o estudo da administração se configurou como um valioso instrumento para um melhor entendimento dos processos que envolvem a administração, bem como para o desenvolvimento das habilidades consideradas gerenciais, e que beneficia o fluxo circular da renda como um todo.

A necessidade de se manter atualizado frente às constantes exigências do campo de atuação fez com que a administração evoluísse do formato sistêmico e se transformasse em parte das ciências gerenciais. Neste sentido, Sobral e Peci (2013, p. 59) afirmam que “[...] enquanto a administração científica procurava leis universalmente válidas para administrar de forma eficiente os processos operacionais de trabalho no chão de fábrica, a gestão administrativa abordou os princípios gerais de administração [...]”.

Neste sentido administração passa a ser estudada com uma ciência, que pode ser identificada e analisada, conseqüentemente treinada e desenvolvida.

O próprio ambiente do processo decisório exige da administração uma evolução do pensamento sistemático para o pensamento dinâmico. Em ambiente de incertezas e riscos, a dinâmica conceitual da administração pode ser insuficiente para levar a organização a decisões mais assertivas. Assim, a gestão, incluída no cenário organizacional, se torna o elemento mais utilizado, sem desconsiderar os atributos da administração.

Sobral e Peci (2013, p. 147) afirmam que:

Uma decisão implica a escolha de uma alternativa em detrimento de outras. Por esta razão, os administradores devem analisar essas alternativas, o que, muitas vezes, envolve a necessidade de estimar suas conseqüências e seus impactos na organização. Mesmo as decisões em que aparentemente todos ganham têm custos de oportunidade, pelo fato de impedirem a implementação de outras opções. Os administradores têm de calcular e gerir os riscos e as probabilidades que acompanham suas decisões.

A exigência por um formato de gestão que possa acompanhar a evolução da sociedade e que ao mesmo tempo responda às necessidades tornou-se prioridade para muitos gestores:

Segundo Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010, p. 42), podemos considerar a gestão como:

O conjunto das atividades desempenhadas de planejar, controlar, medir, negociar, melhorar etc., que permeia a produção eficaz dos produtos/serviços. Cabe reforçar que a gestão vai além da realização de determinado “tipo” de atividade, ela incorpora políticas, cultura e, no limite, até a psique dos indivíduos que a constituem.

O autor ainda acrescenta que: “[...] entendemos modelo de gestão como uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de predizer o impacto nas modificações desses elementos” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 122).

Deve ser observado, então, que o processo de gestão é mais dinâmico e abrangente em relação às funções básicas da administração, sendo esta uma das principais ferramentas de auxílio na condução dos objetivos organizacionais. Não se pretende aqui estabelecer métodos que substituam a administração geral das organizações, e sim, a compreensão de que apenas a

essência da administração é insuficiente para conduzir as organizações no caminho adequado, da lucratividade máxima e da maximização dos recursos por ela utilizados.

Entende-se, desta forma, que as ferramentas gerenciais mais sofisticadas devem ser capazes de colaborar para o enfrentamento do ambiente de tomada de decisão, e mesmo que a imprevisibilidade e a exposição aos riscos de mercado procuram inibir os administradores, não tomar qualquer decisão pode comprometer a gestão da organização.

Sobral e Peci (2013, p. 160-161) contribui afirmando que:

[...] o modelo racional de tomada de decisão, é o processo no qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização. (...) o modelo de tomada de decisão racional não tem a pretensão de descrever como as decisões são tomadas, mas sim como deveriam ser tomadas. (...) Sua principal vantagem é ajudar os administradores a estruturar e a modelar o processo de tomada de decisão, tornando-o mais racional.

Quando se busca a diferenciação entre a administração e a gestão, pode-se avaliar o modo pelo qual as decisões são tomadas e como afetam as organizações. Ao serem consideradas então a participação do indivíduo ou grupo, cuja responsabilidade está no processo de tomada de decisão, é possível também compreender como estes podem ser influenciados e afetados pelo ambiente em que convivem.

Desta forma, torna-se vital ser entendido o papel do gestor, dentro do seu campo de atuação, suas decisões, suas motivações e o modo pelo qual transmite seus conhecimentos.

Saraiva e Veiga-Neto (2009, p. 193) complementam esta diferenciação afirmando que:

De modo simplificado, parece-nos possível dizer que, enquanto a administração tem seu funcionamento ligado a cenários mais estáveis, com menor nível de incerteza, a gestão tem maior capacidade de lidar com a instabilidade. Enquanto a administração pensa no futuro, a gestão lida com o devir.

Assim, entende-se que as funções tanto do administrador, quanto do gestor podem ser influenciadas pelo meio no qual suas atividades são realizadas, daí a importância de abordagem contextual e sistemática destes ambientes e as influências determinantes.

### *Aspectos essenciais da Gestão*

A gestão e os elementos que a compõem estão presentes no cotidiano da sociedade, auxiliando o planejamento e a proposição de planos, sejam pessoais ou empresariais. Esta é uma estratégia que vem sendo aperfeiçoada desde a antiguidade, quando povos e nações lutavam por conquistas de territórios. De lá até os dias de hoje, a gestão vem se aperfeiçoando pela busca da utilização eficiente de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos.

Na esfera empresarial, a gestão é utilizada para alcançar competitividade e potencializar os retornos financeiros. Assim, é necessário analisar o ambiente externo e sua organização interna, para adequarem objetivos, formularem e implementarem um conjunto de ações e aumentar o desempenho. Isso faz da gestão um elemento imprescindível para o alcance destes objetivos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p. 20), a gestão “[...] é uma abordagem racional que as empresas utilizam para alcançar competitividade e obter lucros acima da média [...]”. Tal abordagem se reflete em ações cotidianas que levam as empresas a alcançarem outros níveis dentro do mercado que atuam.

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 5):

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas mais ambiciosas, impossíveis de serem atingidas individualmente, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar. Podem ser organizações formais, como no caso de um exército ou de uma empresa, ou informais, como um grupo de amigos que se junta para jogar vôlei na praia.

Muitas de nossas necessidades, ou melhor, quase todas as nossas necessidades são supridas por intermédio de alguma organização. Serviços de saúde, educação, alimentação, entretenimento, vestuário e bens de consumo, praticamente tudo depende de uma organização. Maximiano (2012, p. 4) afirma que:

- [...] As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em retribuição por seu trabalho ou seu investimento. São esses rendimentos que permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam.
- O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender às expectativas de todas essas partes interessadas, as organizações precisam ser bem administradas.
- É a administração que faz organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos [...]

Apesar de se classificarem como elementos estratégicos da organização, este processo é realizado pela alta gestão, que possui papel fundamental nas decisões organizacionais. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p. 315), a equipe de alta gestão “[...] é composta por indivíduos que são responsáveis por garantir que a empresa use o processo de gestão, especialmente com o objetivo de selecionar e implementar estratégias”. Ainda segundo o autor, “[...] normalmente, a equipe de alta gestão inclui os executivos da corporação, definidos pelo título de vice-presidente ou acima, ou por serviço, como um membro do conselho administrativo” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p. 315).

A eficiência e a eficácia das decisões refletem a forma organizada que este grupo de pessoas trabalham, bem como suas direções, alinhadas aos objetivos organizacionais. São eles que coordenam as atividades de outros, por meio de atividades específicas e o controle dos resultados.

Segundo Sobral e Peci (2013, p. 7), “As atividades de administração ou gestão não estão circunscritas ao presidente ou aos diretores da organização. Muitas pessoas da estrutura hierárquica têm funções de administração, como os gerentes, os supervisores, os líderes de equipe, por exemplo”.

Pode-se perceber então que a gestão é realizada no campo da administração através das relações de poder de seus representantes, destinados a garantir o futuro e a sobrevivência da organização cotidianamente.

O trabalho da alta gestão é complexo e requer amplo conhecimento da organização interna da empresa, além das três partes fundamentais de seu ambiente externo – ambiente geral, do setor e de concorrência. Portanto, as empresas tentam formar uma equipe de alta gestão com conhecimento e experiência necessários para operar a organização interna e que consiga lidar com os *stakeholders* e concorrentes da empresa. As companhias também precisam estruturar a equipe de alta gestão de maneira que melhor utilize a expertise dos membros (por exemplo, criando interdependência estrutural para tomar as melhores decisões) HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p. 316).



Apesar da importância da alta gestão no processo de coordenação de atividades com fins específicos, nem todas as pessoas de uma organização atuam diretamente na gestão. Diversos membros têm como única responsabilidade a execução das tarefas ou trabalhos específicos, decorrentes do processo de divisão de trabalho, sem ter de supervisionar o trabalho de outro (SOBRAL; PECI, 2013).

Os desafios impostos pelo ambiente competitivo exigem que a gestão seja eficiente e que seus representantes estejam devidamente atualizados considerando as principais práticas de gestão da atualidade, conhecimentos, habilidades técnicas e competência para gerir os negócios. Indivíduos caracterizados assim estão diariamente expostos às informações dos cenários econômicos e suscetíveis às interferências de pessoas e processos na elaboração de suas atividades.

A fim de estruturar decisões mais assertivas, estes indivíduos necessitam de capacitação constante, acesso a conhecimentos teóricos relevantes e espaço para exercitarem as práticas aprendidas, provenientes muitas vezes do ambiente da educação. A formação na área de gestão passa a ser imprescindível para o sucesso destes profissionais, bem como a organização de cursos superiores ou de extensão que possam contribuir para a gestão de empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviço, de pequeno, médio ou grande porte, considerando faturamento e estruturas.

### *O professor-gestor*

A docência no ensino superior é repleta de desafios e oportunidades que surgem nos mais diversos ambientes educacionais. A sala de aula representa apenas um dos elementos de atuação da docência, nem sempre o mais importante, mas certamente o mais evidente. Algumas ações pedagógicas executadas em sala de aula refletem diretamente na formação dos estudantes, tais como casos práticos, como exemplo, as discussões dos próprios conceitos específicos das disciplinas, gerando uma forma de aprendizado sistemático.

Neste sentido, é abordado o papel do professor-gestor, advindo do meio acadêmico, seja qual for sua área de atuação. Ao executar de forma satisfatória e até mesmo diferenciada, acaba por proporcionar oportunidades de gestão da educação, normalmente associada ao curso que leciona. Estas oportunidades são criadas dentro dos ambientes educacionais, na área de assessoria à coordenação de cursos ou mesmo à própria coordenação. Neste ambiente educacional, tal acontecimento pode ser encarado em caráter promocional, uma nova escalada profissional em rumo a determinadas realizações, porém, como vimos anteriormente, estas funções de administração ou gestão trazem consigo uma série de novos desafios, um tanto quanto distantes dos ambientes tradicionais de ensino e exigirão deste professor-gestor o desempenho de outras atividades. Esta exigência vem também acompanhada de indicadores de resultados, que não mais abordam metodologias de ensino, aprovações e reprovações, mas sim resultados de gestão, tais como nível de evasão dos cursos, desempenho em avaliações externas, matrículas de novos estudantes, viabilidade de oferta de novos cursos, elaboração e acompanhamento de projetos pedagógicos, gestão de professores e disciplinas, entre outros. Neste novo cenário de atuação profissional, o professor-gestor deverá desenvolver um conjunto de habilidades e competências das quais, em muitos casos, ele ainda não teve conhecimento ou treinamento. Sabe-se, porém, que em muitas instituições de ensino superior, estes professores-gestores são munidos de informações estratégicas e relatórios gerenciais de acompanhamento de resultados, mas ao final do dia de trabalho, as decisões tomadas por tais professores, de fato podem interferir significativamente no aprendizado dos estudantes.

O professor-gestor é responsável pela gestão de cursos, e realiza suas atividades através de práticas gerenciais e planos de ações com vistas a alcançar os objetivos organizacionais. Muitas destas decisões e ações estão baseadas em experiências individuais, técnicas e conhecimentos e nas interações entre os grupos de gestores que colaboram e dão suporte para a realização de suas atividades. Considerando estes aspectos é possível entender uma significativa alteração no papel do professor, tornando-o ainda mais complexo. Os papéis de ensino, pesquisa e extensão, normalmente exercidos, foram ampliados para a gestão do curso, que de forma acumulativa estabelecem novos critérios para execução das atividades.

Ao atuar no papel de gestor, seja como coordenador, assessor ou membro da reitoria, o professor assume o papel de professor-gestor, temporariamente ou permanentemente, mas não deixa de exercer a docência, constituindo então dupla atividade, uma característica frequente do professor-gestor. Para além da formação integral dos estudantes, o professor-gestor precisa acompanhar as necessidades e os objetivos da instituição, compreendendo o contexto social em que está inserido, bem como sua função como educador.

O papel de professor-gestor se caracteriza pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Como também, o papel de professor-gestor lida com expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórias (BARBOSA; CASSUNDÉ; MENDONÇA, 2016, p.333).

Esta multifuncionalidade tem seus prós e contras, principalmente no que se refere à gestão do tempo de dedicação para determinadas ações. A princípio ter o domínio sobre as informações institucionais e específicas do curso que se está gerindo, revela as necessidades emergenciais e produz um conjunto de ações corretivas e preventivas, que visam minimizar os impactos sobre a própria gestão. O atendimento das necessidades individuais de discentes e docentes, revela também as fragilidades dos processos organizacionais e pedagógicos, e podem gerar conflitos no decorrer das ações. Esta demanda inerente aos processos de gestão curso, devem ser tratadas e resolvidas pelo professor-gestor, que tomará a decisão, de deferir ou indeferir solicitações.

Nestes casos, quase sempre as expectativas não estão alinhadas, de um lado os estudantes podem cobrar recursos e providências, do outro lado, os objetivos institucionais podem redirecionar ações cotidianas, objetivos conflitantes que podem comprometer as atividades do professor-gestor

Segundo Bes e Toledo (2020, p. 103):

O desenvolvimento de competências se faz necessário e importante para que as empresas possam competir com vantagem nesse novo mercado globalizado. A competência pode ser entendida como o resultado dos conhecimentos adquiridos, que se transformam em habilidades e que, assim, produzem as ações de forma mais eficiente e eficaz. Dessa forma, novas competências precisam ser ensinadas e aprendidas constantemente dentro de uma organização empresarial.

Assim, o professor-gestor necessitará de um conjunto de competências gerenciais para conduzir o curso nos objetivos institucionais, que poderão ser desenvolvidas ao longo de sua formação acadêmica.

Na impossibilidade de se ter ou desenvolver tais competências, o professor-gestor tomará suas decisões considerando suas próprias experiências e seu ponto de vista, o que pode em partes prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais. “Na maioria dos casos, não

antecedem treinamento formal à atuação dos indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade. Isto faz com que adquiram condições de atuar como gestores, pelo método da tentativa e do erro” (CAMPOS, 2007, p. 2). O mesmo raciocínio se aplica a profissionais de áreas diversas que passam a lecionar, sem formação pedagógica.

Pode-se ainda destacar que, em certa medida, o tempo de execução de atividades na gestão, é considerada temporária para o professor. Algumas portarias institucionais indicam um período mínimo de 6 (seis) meses e máximo de 2 (dois anos), que eventualmente podem ser prorrogados a depender do desempenho alcançado. Por esta razão, no exercício de atividades pedagógicas e administrativas, que se tornam mais dinâmicas e complexas a cada dia, o resultado alcançado pode ser determinante para a continuidade do professor no cargo de gestor do curso. Estas constatações levam a entender que as interações e relações interpessoais devem estabelecer as expectativas no desempenho do seu papel, mas que os levam ao desenvolvimento, quase obrigatório, de competências gerenciais. Assim as atuais práticas profissionais levam o professor-gestor, estimulado pela formação de um indivíduo livre e economicamente governável, a desenvolver e assumir múltiplas tarefas no intuito de produzir resultados significativos, nos quais ele terá responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. Neste modelo de gestão mais contemporâneo, o professor-gestor deve se adaptar às condições atuais e responder de forma adequada às necessidades emergentes e demandas profissionais.

As rápidas e profundas transformações sociais evidenciadas pelo neoliberalismo refletem diretamente no campo da Educação. Ao pensarmos em uma sociedade sólida para uma sociedade líquida, os conceitos a respeito do que é importante aprender e que pode ser utilizado deste aprendizado podem ser distintos ((SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009).

Por sociedade sólida, entende-se um grupo de indivíduos que pensam e agem de forma conceitual, pragmática e conservadora. Em tempos mais antigos, a essência do processo de tomada de decisão baseava-se em modelos cartesianos e planejados. Bauman (2001, p. 136) afirma que “a modernidade sólida era, de fato, também o tempo do capitalismo pesado do engajamento entre capital e trabalho fortificado pela mutualidade de sua dependência!”. Já na sociedade líquida as mudanças ocorrem, principalmente no contexto da individualidade e do trabalho imaterial. Bauman (2001, p. 197) complementa que “[...] a primeira ocupação da sociologia feita sob medida para a modernidade líquida deve ser a promoção da autonomia e da liberdade; tal sociologia deve focar a autoconsciência, a compreensão e a responsabilidade individuais”.

Com a redução drástica do número de colaboradores nas empresas, tornou-se necessária a busca pela eficiência produtiva e pelo trabalho inteligente. Entenda-se trabalho inteligente aquele capaz de gerar produtividade através de meios racionais e mais eficazes de se realizar uma determinada atividade. De um lado, a formação acadêmica profissional leva o indivíduo a buscar conhecimento específico e prático, para se destacar no mercado. Do outro lado, as instituições de ensino responsáveis por promover este tipo de formação recebem influência dos ambientes internos e externos e interagem através dos mais variados instrumentos pedagógicos (SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009).

Este novo profissional formado para o trabalho imaterial muda suas relações sociais e altera a forma pela qual as atividades são realizadas, tornando-o um profissional mais flexível e adaptável. Sobre o trabalho imaterial, Lazzarato e Negri (2001, p. 30 apud SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009, p. 191) reforçam o que definem, que “[...] se trata de um trabalho intangível; que já não pode ser mensurado em termos de hora-homem; que já não está limitado ao espaço da empresa, nem à jornada de trabalho”. Segundo os autores Lazzarato e Negri (2001, p. 30 apud SARAIVA; VEIGA-NETO, 2009, p.196), nessa modalidade de trabalho, “[...] é quase impossível distinguir entre o tempo produtivo e o tempo de lazer”.

Daí a importância de se destacar que na modernidade líquida não é mais utilizado o conceito de administração e sim de gestão. Pois, para promover competências e habilidades para esta necessidade de profissionais flexíveis, as instituições devem atuar em ambientes de incerteza, e a gestão deve permitir maior capacidade de lidar com estas instabilidades. A ênfase então na formação de um profissional que se destaca dentro de um conjunto de características, passa pela análise comparativa entre a Modernidade Sólida e a Modernidade Líquida, como demonstrado no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2.** Comparativo entre Modernidade Sólida e Modernidade Líquida.

<b>Modernidade Sólida</b>	<b>Modernidade Líquida</b>
Permanência	Impermanência
Liberalismo	Neoliberalismo
Mercadorias	Competição
Produção	Consumo
Capitalismo industrial	Capitalismo cognitivo
Fábrica	Empresa
Trabalho material	Trabalho imaterial
Vigilância do corpo	Verificação das metas
Equipe	Rede
Temporalidade contínua/linear	Temporalidade pontilhista
Longo prazo	Curto prazo
Futuro	Devir
Administração	Gestão
Regulamentação - Regulação	Modulação
Segurança/biopolítica	Controle/noopolítica
População	Público
Rigidez/docilidade	Flexibilidade

Continuação

Modernidade Sólida	Modernidade Líquida
Especialista/especialização	Expert/expertise
Unitário	Fragmentário
Fronteirizado	Desfronteirizado

Fonte: Saraiva e Veiga-Neto (2009, p.196).

Refletir a forma como se dá a governamentalidade é uma condição essencial para que o professor-gestor possa compreender o mundo ao seu redor, e assim contribuir, através de práticas pedagógicas contemporâneas, para uma educação capaz de produzir as inovações que mobilizam o capital cognitivo. O que Sennett (2006, p.107) chama de “indivíduos capazes de aprenderem novas capacitações”.

A educação superior deve considerar o papel exercido atualmente pelo professor-gestor, seus desafios e complexidades, a fim de se implementarem modelos atuais e dinâmicos, que permitam a formação integral dos estudantes para desenvolver suas habilidades técnicas e profissionais, bem como sociais.

## CONCLUSÃO

Diante dos desafios impostos pela atual situação das instituições de ensino superior, é possível compreender de forma clara e objetiva o que se espera do professor-gestor como participante direto das relações institucionais. Neste contexto, cabe ressaltar que a formação profissional e as vivências acadêmicas dão relativo suporte para a tomada de decisão cotidiana do professor-gestor, e que, muito embora, seja ele reflexo de ações institucionais internas ou regulamentares externas, a dinâmica exige certo grau de assertividade.

As instituições de ensino superior, preocupadas em oferecer cursos atrativos, sob o ponto de vista profissional e estratégico, devem promover ações contínuas de formação em gestão para estes professores, que acumulam muitas vezes funções distintas no campo de atuação. Estes treinamentos devem ser capazes de alinhar objetivos individuais aos institucionais, conduzindo um conjunto de ações importantes para a sustentabilidade do curso e a permanência no cargo.

É possível também entender que o contexto da administração e da gestão estão diretamente ligados ao processo de condução dos cursos, e que em oportunidades específicas se tornam importantes aliados do professor-gestor. Mesmo que, de forma intuitiva algumas decisões sejam tomadas, elas devem também ser influenciadas pela experiência, vivências e atributos técnicos para serem mais assertivas. Entre o papel de gestor e de professor, ações dinâmicas promovem uma integração, gerando resultados significativos para as instituições de ensino superior. Assim, de forma menos empírica e mais sistemática, os resultados devem aparecer.

Cabe, principalmente, ao professor-gestor a busca pela qualidade de suas ações, sejam elas, acadêmicas, administrativas ou gerenciais. Sem o devido preparo, este profissional está fadado ao fracasso.

A administração sistemática de recursos necessita ser incrementada pelas ações dinâmicas da gestão e assim, a transformação de recursos deve proporcionar melhor

desempenho organizacional. O fato de estarmos em um ambiente educacional, não distorce a necessidade de objetivos organizacionais mais lucrativos ou mais estratégicos, pelo contrário, ainda que implícitos, estes objetivos são os grandes responsáveis pela sustentabilidade das instituições,

Cabe ao professor-gestor manter-se atualizado e disposto a enfrentar os embates ocasionados, ora pela própria concorrência entre instituições, ora pelas exigências de formação profissional em seus cursos. A função exigirá preparo e dedicação.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araujo. A Interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. **Revista Organizações em Contexto**. v. 12, n. 23, p. 287-325, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41586/a-interacao-entre-o-papel-de-professor-gestor-e-competencias-gerenciais--percepcoes-dos-professores-de-uma-universidade-federal->>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BES, Pablo; TOLEDO, Maria Elena Roman de O. **Gestão de processos educacionais não escolares**. Porto Alegre: Grupo A, 2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos** / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, - São Paulo, SP: Cengage, 2018
- LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. P. 25-42.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**, 8ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012
- PAGLIUSO, Antônio T.; SPIEGEL, Thais; CARDOSO, Rodolfo. **Gestão organizacional - 1ª edição**. São Paulo. Editora Saraiva, 2010.
- SARAIVA, Karla; VEIGA-NETO, Alfredo. Modernidade líquida, capitalismo cognitivo e educação contemporânea. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 34, n. 2, maio/ago 2009. p. 187-201. Disponível em: <[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0100-31432009000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=pt](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0100-31432009000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro** / Filipe Sobral, Alketa Peci, - 2.ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

Publicado em 31/07/2023