

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Empreendedorismo e Inovação

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS E TEORIAS GERENCIAIS APLICADAS NO INSTITUTO
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

CPF 003.510.519-45

Florianópolis

2024

ANÁLISE DAS PRÁTICAS E TEORIAS GERENCIAIS APLICADAS NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

1 INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

Gerenciar organizações educacionais é um desafio que vem movimentando os gestores destas instituições. Percebe-se que os atributos convencionais dos modelos de gestão apresentados com frequência na academia e nas organizações não têm sido eficazes para sanar os problemas em questão. Em geral, esses modelos cartesianos apresentam meios tradicionais que visam administrar organizações generalistas situadas em ambientes relativamente estáveis.

As organizações educacionais são consideradas organizações complexas, atípicas e com características incomuns que a definem e personalizam. Tais fatores tornam inadequado e, até mesmo ineficaz, o uso dos modelos gerenciais utilizados nas empresas. Isso ocorre em virtude da incoerência de abordagens, sendo estas organizações possuem “(...) características peculiares e únicas que incluem as instituições acadêmicas entre as mais complexas organizações sociais” (MEYER; LOPES, 2015, p. 2).

Isso porque os gestores, de modo geral, possuem limitações das ferramentas de trabalho, além do desconhecimento das singularidades e das especificidades das organizações educacionais. Desta forma, os resultados acabam sendo pífios e até mesmo inexistentes, já que utilizar abordagens e modelos tradicionais da administração não se configura totalmente incorreto, mas incompatível (MELO; MEYER, 2021).

Desta forma, dirigir recursos de todos os tipos em organizações educacionais requer mais do que os processos clássicos da administração geral, requer ainda modelos criativos, inovadores e muitas vezes de improvisação. Estas condições se apresentam principalmente porque tais organizações são diversas e se caracterizam como burocracias profissionais (MINTZBERG, 1994), anarquia organizada (COHEN; MARCH, 1974), sistema frouxamente articulado (WEICK, 1976) e como sistema político (BALDRIDGE, 1971).

Faz-se necessário, portanto, especializar os estudos da área para que os administradores universitários possuam subsídios e ferramentas adequadas para amparar a execução de suas atividades com profissionalismo e eficácia. A partir destas considerações destaca-se que o objetivo geral desta pesquisa será analisar as práticas e teorias gerenciais aplicadas no Instituto Federal de Santa Catarina.

O estudo do tema Gestão Universitária tem sido discutido com mais ênfase nos últimos anos. Além do crescente número de pesquisas na área observa-se uma exigência, por parte da sociedade, em receber do gestor público um serviço de maior qualidade e profissionalismo. Tais fatores apresentam um contexto mais competitivo, destacando a necessidade de aprimoramento da gestão a fim de buscar resultados mais concretos (PASCUCCI, et al, 2016).

Este projeto de pesquisa tem o objetivo de apresentar uma proposta de intervenção de gestão no IFSC, estudando o referido tema em seus campus. Assim, ao se realizar uma pesquisa é preciso definir um objetivo determinado a fim de saber o que se pretende examinar (MARCONI; LAKATOS, 2013). Desta forma, proponho: **Analisar as práticas e teorias gerenciais aplicadas no Instituto Federal de Santa Catarina**. Sendo que, descrevo os objetivos específicos a seguir que irão subsidiar o objetivo geral:

- a) Caracterizar as organizações educacionais e seu contexto, bem como o conceito de “managerialism”;
- b) Descrever o ambiente institucional das organizações educacionais da amostra: Câmpus do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC);
- c) Relacionar as práticas de gestão, oriundas do setor privado, encontradas nas organizações pesquisadas;
- d) Analisar as práticas observadas desenvolvendo um Curso de Capacitação para Gestores de Organizações Educacionais.

Enfim, destaca-se que o Instituto objeto de pesquisa não possui um programa de capacitação específico para gestores de instituições de educação a fim de capacitar os gestores em função de direção e assessoramento. Sabe-se que, a maioria dos profissionais que ocupam os cargos de gestão são docentes de diversas áreas, muitas vezes sem nenhum conhecimento sobre práticas de administração. Desta maneira seria uma inovação desenvolver um programa de capacitação gerencial que aborde os tópicos específicos da gestão em organizações de educação, e não mais um curso de gestão generalista.

2 JUSTIFICATIVA

As pesquisas nas organizações de educação tem apresentado significativo destaque no mundo dos negócios, isto se dá pela profissionalização das atividades e dos seus gestores na procura por se adequar ao ambiente educacional de constantes mudanças.

Realizar pesquisas acadêmicas nesta área, tem, portanto, relevância para a própria academia além de servir aos interesses das organizações que buscam crescer e melhorar suas práticas. Além disso, como resultado desta pesquisa, elaborar um programa de capacitação gerencial específico a fim de instruir os gestores em exercício e os possíveis gestores, poderá sanar muitas dificuldades encontradas hoje quando um servidor assume uma função.

Outrossim, tal resultado irá auxiliar a minha atividade profissional na gestão pública de organização de educação, pois sou administradora e almejo atuar com mais qualidade e profissionalismo respeitando e considerando os aspectos singulares e complexos destas instituições.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente, verifica-se a existência de práticas de gestão, provenientes da iniciativa privada, utilizadas pelas organizações de educação com o objetivo de auxiliar o processo gerencial, denominadas pelos especialistas de “managerialism”.

As universidades são instituições singulares no seio social, sendo a única entidade capaz de gerar, preservar e perpetuar o saber criado pela humanidade (SILVA, 2017). Contextualizando sua evolução frente a competitividade mercadológica e a necessidade iminente de transformação, de reinventar-se como instituição provedora e produtora de conhecimento começam a ser introduzidas inúmeras metodologias gerenciais com o objetivo de atender as demandas de desenvolvimento da atualidade, denominado como “managerialism”.

Nas palavras de Meyer Jr; Pascucci e Mangolin (2012) as diferenças que existem entre as instituições de educação e as empresas influenciam os métodos de gestão utilizados. Isto se observa em função das inúmeras tentativas de utilização das teorias e ferramentas originárias do mundo empresarial neste tipo de organização. Trata-se da chamada “corporativização” da educação superior que, para Meyer Jr e Meyer (2013, p. 3), “(...) se fundamenta na incorporação do modelo empresarial como referência para gestão das instituições poderem enfrentar seus desafios, competirem e cumprirem sua missão”.

É um desafio o gerenciamento de organizações de educação, é necessário conciliar vários fatores como custos, produtividade, limitações de recursos, de pessoal entre outros. Unidos aos

mais aleatórios fatores é preciso ainda atingir níveis de qualidade e ofertar à sociedade um retorno à altura dos impostos pagos ou lucro no caso da iniciativa privada.

O conceito da busca por eficiência preocupa diariamente os gestores universitários o que faz com que tais organizações procurem abordagens e modelos gerenciais para promover a melhora de seu desempenho tornando-a mais competitiva (MEYER JR; MEYER, 2013).

Assim, importante se faz para esta pesquisa conceituar o termo *managerialim*. Stancey (2010) define que tal denominação está relacionada às técnicas racionais e analíticas de gestão a fim de aumentar o lucro, além disso está ligada ainda à ciência propriamente dita, aquela ensina por meio de modelos tradicionais nas escolas de administração. Esta interpretação, para o referido autor, traz a ideia de que tal ciência pode ser ensinada e aplicada em todos os tipos de organizações (STACEY, 2010).

Já no pensamento de Lamal (2001) as mudanças pelas quais as organizações de educação passaram e ainda estão passando define a criação de um movimento que o autor chama de “corporativização” da educação superior. Ou seja, a busca dos profissionais de gestão em transformar todo tipo de administração nestas instituições em processos racionais e de acordo com o modelo tradicional.

Corroborar esta afirmativa o discurso de Deem (2011) que afirma ser o managerialism uma maneira de impor as técnicas gerenciais empresariais, aumentando a concorrência, a mercantilização do público e o controle, medindo resultados e performances individuais e da organização como um todo. Outrossim, expressa-se como uma tentativa de alterar o regime e a cultura das organizações assemelhando-as ao setor privado, voltado, principalmente, ao lucro (DEEM, 2011).

Desta forma, a busca por maior eficiência administrativa e rentabilidade nas organizações educacionais tem se constituído em tema polêmico provocando debates internos nas instituições, assim como tema de concorridos eventos que abordam a gestão das instituições de educação superior. Enquanto que para alguns a necessidade de garantir a sobrevivência da organização é a principal estratégia, para outros a busca por eficiência e lucratividade, com a adoção de modelos corporativos, ocorre à custa de uma baixa qualidade de educação (MEYER JR; MEYER, 2013).

E é esta ambiguidade entre os modelos tradicionais de gestão aplicados nas empresas e organizações tradicionais, versus aqueles que se originam destas e que podem ser adaptados à gestão das organizações de educação que será o objeto principal de estudo desta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Vergara (2013), a pesquisa de campo será realizada no ambiente onde ocorre o fenômeno já que nele estão os elementos necessários para sua explicação. Portanto, esta pesquisa irá abranger as práticas de gestão no IFSC, aplicando a pesquisa em seus 22 campus distribuídos no Estado de Santa Catarina. Já, no que se refere à população da pesquisa, escolherei o IFSC em virtude de ser servidora do Câmpus São José e de ter interesse em contribuir com resultados da pesquisa para a instituição na qual trabalho. O público-alvo serão os Diretores Gerais, Diretores de Ensino e os Chefes Dam dos 22 câmpus.

Também será realizada investigação documental que é aquela, “(...) realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas” (VERGARA, 2013, p. 43). Na instituição da amostra serão pesquisados documentos que demonstrem as atividades relacionadas à gestão, como planejamentos estratégicos, capacitações e treinamentos, ferramentas diversas utilizadas, entre outros que sejam considerados pertinentes e de valor para a pesquisa.

Em seguida será realizada a pesquisa bibliográfica que é, “(...) o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2013, p. 43). Neste trabalho serão estudadas as obras especializadas dos últimos 2 anos e os autores clássicos, Além disso, será realizada pesquisa de artigos e dissertações na rede eletrônica nas bases: Scielo, Eric, Google Acadêmico, Portal da CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária (CIGU).

Ainda, por se tratar de uma pesquisa a ser realizada em organizações de educação, não serão formuladas hipóteses, mas sim questões de pesquisa, “A Questão de Pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer. Neste sentido, a questão de pesquisa é profundamente orientadora do trabalho do investigador (TRIVIÑOS, p.107, 1987). Relaciona-se, portanto, as seguintes questões de pesquisa: a) Qual o histórico profissional dos gestores universitários? Possuem experiências em empresas privadas ou sempre trabalharam na iniciativa pública?; b) São utilizadas ferramentas de gestão nas atividades das organizações de educação? Se positivo servem-se de alguma metodologia específica ou seu uso é aleatório? E c) Existem diferenças

entre as práticas de gestão utilizadas nas empresas tradicionais e nas organizações de educação? Se existem diferenças, quais são elas e como é possível realizar a adequação destas práticas.

Em seguida, serão descritas as categorias de análise, bem como as questões que irão compor os instrumentos de coleta de dados. Para Gil (2017, p. 13), “Essas categorias são conceitos que expressam padrões que emergem dos dados e são utilizadas com o propósito de agrupá-los de acordo com a similitude que apresentam”. O quadro a seguir apresenta os dados citados.

Quadro 1 – Categorias de Análise

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Fatores de Análise	Instrumento
Caracterizar as organizações educacionais e seu contexto, bem como o conceito de “managerialism”	Caracterização das organizações	*Organizações educacionais *Sistemas complexos *“managerialism”	Pesquisa documental e observação
Descrever o ambiente institucional das organizações educacionais da amostra: Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC);	Ambiente institucional	*Ambiente Institucional do IFSC	Pesquisa documental e Observação
Relacionar as práticas de gestão, oriundas do setor privado, encontradas nas organizações pesquisadas;	Práticas de gestão	-	Entrevista
Analisar as práticas observadas desenvolvendo um Curso de Capacitação para Gestores de Organizações Educacionais;	Curso de Capacitação para Gestores de Organizações Educacionais.	-	Entrevista

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Neste estudo serão utilizadas ainda entrevistas com roteiro semi estruturado, observação e documentos, o quadro a seguir descreve os instrumentos que serão utilizados para atender cada objetivos específico, bem como o porquê de seu uso.

Quadro 2 – Relação dos objetivos específicos

Objetivos Específicos	Instrumento	Justificativa
1) Caracterizar as organizações educacionais e seu contexto, bem como o conceito de “managerialism”	Pesquisa documental	Contém nos Planejamentos Estratégicos, Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), entre outros documentos norteadores das organizações estudadas muitas informações pertinentes à caracterização
2) Descrever o ambiente institucional das organizações educacionais da amostra: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC);	Pesquisa documental e Observação	Será por meio dos documentos do objetivo específico 1 e da observação participante que poderão ser extraídas as informações
3) Relacionar as práticas de gestão, oriundas do setor privado, encontradas nas organizações pesquisadas;	Entrevista	Para atender este objetivo será necessário realizar entrevista com um roteiro semiestruturado, com os gestores da área acadêmica e administrativa
4) Analisar as práticas observadas desenvolvendo um Curso de Capacitação para Gestores de Organizações Educacionais;	Pesquisa Documental, Observação e Entrevista	A consulta de documentos institucionais, unida a observação e às entrevistas com os gestores auxiliará este processo de análise.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ainda seguindo com os procedimentos metodológicos, será realizado um estudo de caso e o processo de análise e interpretação dos dados ocorre simultaneamente à sua coleta (GIL, 2017). O tratamento de dados desta pesquisa será realizado de forma não estatística que serão codificados de forma estruturada e posteriormente analisada (VERGARA, 2013). Sugere-se, ainda, a utilização de software de codificação de dados para pesquisa qualitativa como o denominado *Sphinx*.

5 VIABILIDADE/IMPLANTAÇÃO

Pretendo com este projeto de pesquisa contribuir para os estudos da Gestão Universitária compreendendo a sua singularidade e produzindo material específico para atender às características peculiares destas instituições. É fato que as instituições de ensino possuem dificuldades em aplicar as ferramentas de gestão da administração geral. Isso ocorre em função da complexidade deste tipo de organização e da falta de informações dos próprios gestores.

Desta forma, penso que um Curso de Capacitação para Gestores de Organizações de Ensino pautado em uma pesquisa aplicada e voltado para os princípios da gestão universitária trará resultados eficazes e auxiliará os gestores que assumirem cargos de chefia ou direção.

Ademais, também poderá pautar a grade de capacitação daqueles que pretendem ascender na carreira e se tornarem gestores da educação no futuro.

6 CRONOGRAMA

A autora Vergara (2013) destaca que neste item é feita a discriminação das fases do trabalho, juntamente com os prazos de conclusão. No quadro a seguir são descritas as atividades a serem realizadas e seus prazos.

Quadro 3 – Relação dos objetivos específicos

[illegible]

disciplinas																
Pesquisa bibliográfica																
Construção dos subsídios da pesquisa de campo																
Coleta de dados																
Tabulação e tratamento dos dados																
Análise interpretativa do material coletado																
Redação final da tese																

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

7 REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: Willey, 1971.

BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. **Metodologia científica contemporânea**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and Ambiguity: the American College President**. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DEEM, R. **Herdling the academic cats**. Perspectives, Policy and Practice in Higher Education. v.14, n. 2, p. 37-43, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAMAL, P. A. **Higher education: social institution or business**. Behavior and Social Issues, fall, 2001

MELO, P. A.; MEYER, B. **Administração universitária em tempos de mudança: novos rumos e desafios**. Appris, Curitiba, 2021..

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas S. A., 2013.

MEYER, V.; LOPES. **Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas**. Cad.EBAPE.BR, v. 13, no 1, artigo 3, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015

MEYER, V; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L. **Gestão Estratégica**: um exame de práticas em universidades privadas. RAP, Rio de Janeiro, n. 46 (1), p. 49-70, jan./fev.2012.

MEYER, V.; MEYER, B. **“Managerialism” na gestão universitária**: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 01-20, set. 2013.

PASCUCCHI, et al. **Managerialism na gestão universitária**: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. Revista GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, R. **Gestão do ensino superior**. 1a ed. Curitiba. Juruá Editora, 2007.

STACEY, R. D. **Complexity and organizational reality**: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism. 2nd Ed. New York: Routledge, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WEICK, K. E. **Educational organizations as loosely coupled systems**. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.