



ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DOCENTE Á LUZ DO MODELO DA BUROCRACIA PROFISSIONAL DE MINTZBERG: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM IES PRIVADAS NA BAHIA

NILZETE TEIXEIRA SANTIAGO
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)
nillipe@gmail.com

MANOEL JOAQUIM FERNANDES DE BARROS
UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)
manoeljfb@gmail.com

DANIELA MAGALHÃES COSTA DE JESUS
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
Danielamagalhaes_20@hotmail.com

RESUMO:

O objetivo central do presente artigo é analisar as políticas de gestão docente de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas na Bahia à luz do modelo da burocracia profissional de Mintzberg. Dentre os modelos de estrutura organizacional, Mintzberg (2009) propõe a burocracia profissional, onde os professores são retratados como profissionais autônomos, realizando suas atividades de forma descentralizada. Para atingir o objetivo do estudo, foi desenvolvido como caminho metodológico uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Um estudo de casos múltiplos, em três (3) instituições de ensino superior privadas (uma faculdade, um centro universitário e uma universidade), na Bahia, no ano de 2017. Foram entrevistados nove (9) gestores acadêmicos, diretamente ligados ao Processo de Gestão Docente, conhecedores das políticas e práticas docentes das IES. Os resultados indicaram que a política de gestão docente sob a ótica do Modelo de Burocracia Profissional de Mintzberg está associado a vários fatores, entre eles, tipo de organização acadêmica, número de professores, natureza jurídica da IES e associação a grupos educacionais.

Palavras Chaves: Ensino superior, Gestão Docente; Estrutura Organizacional; Burocracia Profissional

1. INTRODUÇÃO

Com o acelerado crescimento das IES na esfera privada no Brasil, faz-se cada vez mais importante estudar as questões pertinentes à gestão educacional e da gestão de pessoal docente cuja função apresenta características exclusivas, que requerem domínio específico tanto na área de recursos humanos (RH) quanto na área de gestão educacional.

Com tantas especificidades na prestação dos seus serviços, as IES se assemelham a uma organização complexa, onde temos profissionais de especialidades diferentes, levando-nos a prever a existência de interesses divergentes e que requerem, desta forma, uma política bem estruturada para essa finalidade. Esse tipo de organização, onde a atividade principal (núcleo operacional) está concentrada em profissionais especializados que detêm a *expertise*, foi definida por Mintzberg (2009) como sendo um modelo de burocracia profissional, onde parte do poder, no que se refere à atividade de ensino aprendizagem, está concentrada nas mãos daqueles que atuam na atividade fim.

A pesquisa proposta estabelece como pressuposto que, na configuração atual das estruturas organizacionais das IES privadas na Bahia, há baixa aderência ao modelo da burocracia profissional de Mintzberg. Assim, o presente trabalho procura responder à seguinte questão: Quais os fatores que determinam o nível de aderência das políticas de gestão docente das IES privadas, no Estado da Bahia ao modelo da Burocracia Profissional de Mintzberg?

Como objetivo geral, o estudo pretende analisar as políticas de gestão docente de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas na Bahia à luz do modelo da burocracia profissional de Mintzberg.

A delimitação deste estudo em instituições privadas, se deu em razão da expansão acelerada dessa categoria nos últimos anos, provocando elevação no quantitativo de docentes e pelas peculiaridades da forma de atuação desses profissionais nestas instituições.

Como caminho metodológico, a pesquisa utiliza-se de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Escolhe-se como método um estudo de casos múltiplos, em três (3) instituições de ensino superior privadas na Bahia (uma faculdade, um centro universitário e uma universidade) a fim de garantir a heterogeneidade de uma amostra intencional.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DOCENTE

Para Teixeira et al (2005), a mudança que vem ocorrendo na educação superior originou-se com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 1996, e com a abertura do mercado, que promoveu uma grande demanda por parte dos empresários da educação com interesse no ensino superior. Esses fatos contribuíram para viabilizar oportunidades de mercado, que se tornou competitivo no setor privado. Desta forma, as IES, como quaisquer outras organizações, para obterem sucesso em seus empreendimentos, também necessitam contar com pessoas dispostas a envidar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho. Nesse contexto, a Gestão Docente se reveste de grande importância, como diferencial competitivo para a gestão educacional.

No que se refere ao conceito de Gestão Docente, Lobo (2004) afirma que este pode ser resumido como as formas que as IES têm de executar as suas políticas de Gestão de Pessoas em relação ao corpo docente, tais como formas de contratação, remuneração, capacitação, avaliação e progressão na carreira.

Massetto (1998) define a docência como uma função de grande relevância no contexto social e no processo ensino-aprendizagem do aluno, devendo, para isso, que este profissional possa desenvolver uma postura intelectual crítica, possibilitando, deste modo, aos discentes, a chance de se tornarem produtores de conhecimento e de assumirem tal postura.

Stewart (1998) diz que o profissional que trabalha com o conhecimento, aqui chamado de docente, é muito diferente dos demais trabalhadores, assemelhando-se ao profissional liberal. Os profissionais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam.

Nas palavras de Parrino (2007), toda organização tem um núcleo central que corresponde àquela parte que envolve os membros que realizam o trabalho básico, diretamente relacionado com a produção (atividade fim). Pinto, Bahia e Vieira (2004) afirmam que, nas IES, são os professores e os funcionários técnicos administrativos que, nos mais diversos níveis de responsabilidade, garantem o funcionamento e permitem o alcance dos objetivos institucionais. Em todos os investimentos realizados, são as pessoas que devem ser capazes de, tanto em época de progresso como em estado de crise, reverter situações aparentemente difíceis através de suas competências e da criatividade.

A despeito de o professor ser um empregado da organização, a sua subordinação aos Coordenadores de Curso, Chefes de Departamento ou Dirigentes de Núcleos, do ponto de vista trabalhista, pode ser considerada como indireta, visto que se trata de um profissional com relativa autonomia, inerente às peculiaridades da função docente. Já na perspectiva acadêmica, o docente deve possuir autonomia para desenvolver sua prática pedagógica.

Essa autonomia possibilita o uso de metodologias diversificadas, considerando o perfil do curso, dos estudantes, além das diversas características e estilo de cada professor.

Tal autonomia inclui, inclusive, a participação dos docentes no processo decisório das Instituições, cabendo aos gestores universitários a adoção de uma cultura que privilegia os princípios da administração compartilhada, a exemplo das decisões colegiadas, tanto no âmbito do curso como nos conselhos superiores das IES. Isto exigirá dos administradores o trabalho de consultar os professores, envolvendo-os tanto quanto possível no processo decisório.

A participação dos professores não deve ficar adstrita à participação nos colegiados de cursos, Núcleos Docente Estruturantes (NDE) e nos Colegiados Superiores da Instituição, mas se estender à outras decisões, inclusive quando se tratar de processo de reestruturação organizacional. Os docentes, além de terem muito a contribuir, serão multiplicadores da imagem organizacional perante o corpo discente atendendo também ao parecer CONAES nº 4/2010.

Assim sendo, as IES apresentam uma estrutura organizacional onde a maior autonomia didático pedagógica está associada aos docentes, o que se assemelha a uma estrutura de Burocracia Profissional, caracterizada por Mintzberg (2009).

2.2 MODELOS ORGANIZACIONAIS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA NA VISÃO DE MINTZBERG

Mintzberg (1995) define a estrutura de uma organização como um total das somas dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e, em seguida, assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.

No que se refere às configurações estruturais, Mintzberg (2009) coloca:

Estrutura Simples – quando o vértice estratégico exerce uma força centrípeta no sentido da centralização, onde há forte controle sobre as decisões e a coordenação se apoia na supervisão; **Burocracia Mecanicista** – onde predomina a estandardização dos processos de trabalho, tendo a concepção dos padrões a sua razão de ser. Há, também, uma pressão por uma descentralização horizontal limitada; **Burocracia profissional** – Neste modelo de configuração, os membros do centro operacional procuram minimizar a influência tanto dos gestores como dos analistas, sobre o seu trabalho. Há a descentralização vertical e horizontal e o trabalho principal é realizado quase que de maneira autônoma, atingindo a coordenação necessária, mediante a estandardização das qualificações. Nesta configuração, o núcleo

operacional exerce forte pressão no sentido da profissionalização, ou seja, se apoiam na formação profissional externa para realizar as suas qualificações; **Estrutura divisionada** – nesta configuração, os gestores de linha hierárquica também procuram a autonomia, porém, diferentemente da burocracia profissional, aqui se tira poder do vértice estratégico e, se for o caso, do centro operacional para concentrar em suas próprias unidades, favorecendo a descentralização vertical limitada; **Adhocracia** – aqui o pessoal de apoio exerce mais influência na organização não quando esta é autônoma, mas quando é feito apelo à sua colaboração nos processos de decisão, pela sua *expertise* profissional. (p.217)

A Burocracia Profissional como estrutura organizacional muito se assemelha às Instituições de Ensino Superior, aos hospitais, além de sistemas escolares, empresas de auditoria, órgãos de trabalho social e empresas de produção artesanal. Nesses tipos de organização se confia nas habilidades e no conhecimento de seus profissionais para operarem, pois todos produzem conteúdo ou serviços especializados (MINTZBERG, 2009).

Trata-se de uma estrutura onde há a descentralização tanto na dimensão vertical quanto na horizontal, como o próprio Mintzberg (2009, p.218) define “grande parte do poder sobre o trabalho operacional está na base da estrutura com os profissionais do núcleo operacional”.

Mintzberg (2009) acrescenta, ainda, que, nesse tipo de estrutura, cada um trabalha com seus próprios clientes, sendo o poder derivado não apenas do fato de ser uma atividade complexa e difícil de ser supervisionada por coordenadores, mas também por serem específicas e estarem relacionadas às habilidades daqueles que a exercem.

O argumento posto por Mintzberg (2009) é corroborado por Begun, White e Mosser (2011), quando, em sua pesquisa sobre a caracterização do papel do administrador da saúde nas equipes de cuidados interprofissionais, constataram que, nesse tipo de organização, o papel dos gestores fica restrito aos negócios, à estratégia e à viabilidade financeira e gestão de recursos, enquanto a equipe de gestão de saúde, ou seja, o corpo médico e demais especialistas em saúde, têm o domínio da atividade principal.

Essa caracterização leva os profissionais do núcleo operacional das organizações, que adotam a burocracia profissional, a terem considerável autonomia na realização do seu trabalho e, quando não o tem, sentem-se desestimulados. Essa autonomia ainda se reflete na busca pelo controle coletivo das decisões administrativas, por parte desses profissionais do núcleo operacional (MINTZBERG, 2009).

Por essa razão, Mintzberg (2009) afirma que a burocracia profissional costuma ser denominada de organizações colegiadas ou organizações de pirâmides invertidas, com os operadores no topo e os administradores abaixo, para assegurarem que as instalações físicas estejam em plenas condições para a realização da atividade fim daquela organização, que, no caso das IES, seria o ensino.

Vê-se que o poder está concentrado naquele que detém a *expertise* da atividade principal daquela organização e, portanto, exerce influência, em virtude do seu conhecimento e habilidade. Em se tratando de professores, à medida que ganham experiência e reputação, podem progredir na carreira, passando de auxiliar para Adjunto, até chegar ao enquadramento de Titular, além de poder ascender a cargos administrativos, com remuneração adicional durante o exercício daquela função (MINTZBERG, 2009).

Uma vez que parte do poder, no que se refere às questões didático pedagógicas, está nas mãos dos trabalhadores que compõem o núcleo operacional, a estes é dada autonomia e, de certa forma, os libera das pressões políticas existentes nas organizações. Mintzberg (2009, p.230) diz que “esse profissional tem o melhor de ambos os mundos: está vinculado a uma organização, com liberdade para servir seus clientes à sua própria maneira, restrito apenas pelos padrões estabelecidos por sua profissão”. Acrescenta, ainda, que essa autonomia permite, aos profissionais, aperfeiçoarem suas habilidades, livres de interferências.

Em se tratando de Burocracia Profissional, conforme definição de Mintzberg (2009), as organizações que a adotam substituem a autoridade da posição, fundada na autoridade hierárquica, pela autoridade de competência, que se baseia no profissionalismo. Prioriza-se a qualificação dos intervenientes em detrimento da padronização dos processos de trabalho. Há grande valorização dos profissionais por sua qualificação e especialização, além do reconhecimento, como principais responsáveis pelo sucesso da organização.

Essa caracterização da burocracia profissional, nos levou à identificação das dimensões que foram analisadas na pesquisa de campo: autonomia do corpo docente, com maior concentração do poder de decisão ou participação ativa destes nas decisões institucionais; padronização de habilidades e não de processos; valorização da qualificação dos profissionais; além da descentralização da estrutura, permitindo aos profissionais uma atuação independente um dos outros.

A descentralização, apontada por Mintzberg (2009), ocorre tanto de forma horizontal como vertical e está relacionada à forma como a organização distribui o poder de decisão entre seus membros. No que se refere à descentralização vertical, tem-se a dispersão do poder formal, cadeia abaixo da autoridade de linha, e a descentralização horizontal ocorre quando os não-gerentes controlam os processos de decisão.

No que se refere à padronização das habilidades, os profissionais coordenam seu próprio trabalho, por saberem o que esperar de seus colegas de atividade. A capacitação inicial é obtida pela educação em universidades, escolas técnicas ou instituições, que programam formalmente as habilidades e conhecimentos que compõem o perfil daquele profissional. Essa habilidade deve ser avaliada desde o momento da seleção do profissional, que atuará no núcleo operacional.

Já a autonomia é descrita por Mintzberg (2009), como sendo efeito da estrutura que se apoia na autoridade de natureza profissional e não hierárquica (poder e *status* do cargo). Essa autonomia é também caracterizada pelo trabalho altamente especializado na dimensão horizontal. Além disso, há pequena necessidade de supervisão direta dos operadores e esses profissionais, também, buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que lhes afetam, garantindo que a linha intermediária seja devidamente assessorada pelos seus próprios pares. Esses profissionais buscam atender seus clientes à sua própria maneira, respeitando os padrões estabelecidos pela profissão.

Quanto à valorização da qualificação, de alguma forma, está também associada às habilidades, pois, no que se refere às IES, há forte valorização da qualificação dos docentes, seja através da formação continuada, com a obtenção de título de Mestre ou Doutor, como também no desenvolvimento através de capacitações e treinamentos, voltados para a docência e área de especialização do professor, podendo, inclusive, usar essa qualificação para fins de progressão na carreira.

O núcleo operacional procura minimizar a influência dos seus administradores, sejam gerentes ou analistas, sobre seus trabalhos. Exercem uma atração pela descentralização horizontal e vertical. Quando conseguem essa descentralização, trabalham com relativa autonomia e se coordenam pela padronização de habilidades. A estrutura fica voltada para a profissionalização e o treinamento externo amplia essas habilidades. Nesse caso, a organização se estrutura como uma burocracia profissional.

3.CAMINHO METODOLÓGICO

O presente artigo traz uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva para o cumprimento do objetivo proposto. Para fins de delimitação da pesquisa o estudo foi realizado no mês de junho de 2017, em três IES privadas na cidade de Salvador na Bahia obedecendo os critérios de escolha: a) acessibilidade dos pesquisadores e b) Natureza Jurídica

distinta das instituições pesquisadas, uma Faculdade, um Centro Universitário e uma Universidade.

Para a coleta de dados foram entrevistados nove (9) gestores acadêmicos, diretamente ligados ao Processo de Gestão Docente, conhecedores das políticas e práticas docentes das IES divididos igualmente entre os três *locus* de pesquisa. Para a construção do instrumento de pesquisa fora estabelecida quatro dimensões como categorias de análise fundamentadas no aporte teórico a respeito do modelo da Burocracia Profissional de Mintzberg, são eles: autonomia, padronização de habilidades, valorização da qualificação e descentralização (figura 1). Cada dimensão compreende as variáveis estabelecidas que levaram à identificação dos fatores que determinam o nível de aderência das IES privadas ao modelo adotado para o estudo.

Figura 1 – Modelo de Análise



Fonte: Autoria Própria (2017)

Considerando as especificidades das IES quanto à organização acadêmica, foi feita a opção pelo estudo de casos múltiplos, que, conforme definição de Vergara (2000), é aquele estudo circunscrito a poucas unidades, entendidas estas como pessoas, organizações, entre outras, com caráter de profundidade e detalhamento. Yin (2001) afirma que, em um estudo de caso, é importante que haja evidências provenientes de duas ou mais fontes, para que se construa um banco de dados, visando compor um relatório final e que haja uma ligação clara entre as evidências e as questões da pesquisa.

A utilização da entrevista, em mais de duas IES, para a realização do estudo de casos múltiplos, visou a comparação entre as respostas dos diversos entrevistados envolvidos com o mesmo fenômeno, facilitando a identificação das políticas de gestão docente adotadas pelas IES, para compará-las com a burocracia profissional.

O instrumento de pesquisa teve 11 perguntas fechadas, com 05 alternativas de respostas utilizando-se de uma escala *likert*: discordo totalmente (01); discordo (02); indiferente (03); concordo (04) e concordo totalmente (05) para cada questão. As perguntas previamente estruturadas geraram questões adicionais, em razão da resposta apresentada pelo entrevistado. Durante a entrevista, foram solicitados também documentos que evidenciam as respostas dos entrevistados, tais como: atos de nomeação de docentes como membros dos colegiados, atas de reuniões dos colegiados que demonstrem a participação ativa desses docentes nas decisões institucionais, Plano de Carreira Docente, Capacitação e Formação Continuada, Formas de seleção pela habilidade de cada docente e respostas abertas dos docentes às avaliações institucionais. Esses documentos foram utilizados, adicionalmente às respostas apresentadas, visando dar maior assertividade às informações prestadas pelos entrevistados.

Para a tabulação e análise dos dados, fora medido o nível de aderência de cada instituição pesquisada ao modelo da burocracia profissional de Mintzberg considerando que a pontuação máxima a ser obtida no instrumento de coleta era 55 pontos, inspirada no sistema

de verificação, proposto por *Likert*, denominado Sistema IV (CARAVANTES, 2003). Esse total foi dividido pela quantidade de questões (11), onde se obteve um número na escala de 01 a 05, sendo 01 = nenhuma aderência à burocracia profissional; 02 = baixa aderência à burocracia profissional; 03 = média aderência à burocracia profissional; 04 = alta aderência à burocracia profissional e 05 = total aderência à burocracia profissional. Ao final, fez-se a média aritmética da pontuação de cada entrevistado para encontrar a pontuação total de cada IES pesquisada.

Após a medição supracitada e identificação do nível de aderência das políticas de gestão docente adotadas pelas IES pesquisadas, ao modelo da Burocracia Profissional de Mintzberg, fez-se a análise dos fatores que determinam ou não essa aderência. A referida verificação ocorreu por meio da análise do conteúdo, transcrevendo as respostas dos entrevistados para uma tabela que permitisse a identificação das peculiaridades e as similaridades de respostas na fala dos entrevistados utilizando para interpretação dos dados a análise vertical, horizontal e diagonal de Bardin (1979).

2.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.2.1 Análise preliminar dos dados numéricos

No que refere aos dados numéricos de docentes e de cursos ofertados pelas IES pesquisados, estes são bem dispares entre a faculdade, quando comparados com o Centro Universitário e a Universidade, como se observa na tabela 2.

Tabela 2 –Quantitativo de cursos e docentes das IES pesquisadas

Identificação	Quantidade de Cursos Ofertados	Quantidade de Docentes Ativos
FL	4	80
CL	30	300
USL	30	500

Fonte: Autoria Própria (2017)

Finalizada a análise dos dados numéricos, encontraram-se os níveis de aderência indicados na Tabela 3, por IES, para complementação da análise qualitativa.

Tabela 3 - Nível de aderência das IES pesquisadas

IES	Entrevistado	Nota
Nível de aderência da FL= alto		4
Nível de aderência do CL = médio		3
Nível de aderência da USL= alto		4

FL – Faculdade com fins lucrativos
 CL – Centro Universitário com fins lucrativos
 USL – Universidade sem fins lucrativos

Fonte: Autoria Própria (2017)

O resultado demonstra que duas das IES pesquisadas apresentaram alta aderência, pois os dados coletados, no que se refere às dimensões pesquisadas (autonomia, valorização da qualificação, padronização das habilidades e descentralização) apontaram para uma organização onde os profissionais do núcleo operacional têm considerável autonomia na realização do seu trabalho e, quando não o tem, sentem-se desestimulados (MINTZBERG, 2009).

Já a terceira IES apresentou média aderência. Isso demonstra que, mesmo que em menor escala, as IES privadas, ainda com a expansão do Ensino Superior na última década, continuam como organizações que apresentam, em sua estrutura, as características da burocracia profissional apresentada por Mintzberg.

2.2.2 Análise Qualitativa dos Dados

2.2.2.1 Categoria Autonomia

No que se refere a categoria de análise autonomia, a FL atestou, por meio da fala de um professor que também atua como gestor, que o professor em sala de aula é soberano para trabalhar o conteúdo, mesmo que tenha recebido o plano de ensino como diretriz. Que tem total autonomia pedagógica (metodologia e formas de avaliação) e também atitudinal (comportamental), desde que de forma moderada, até para evitar constrangimento, de ordem moral, para o estudante.

No CL, há um modelo centralizado, por pertencer a um grupo educacional. Nesse modelo, pode-se observar uma lucratividade exponenciada no modelo organizacional, pelo fato de não ser uma IES isolada, e sim pertencer a uma IES em rede de ensino e a favor do capital. Desta forma, parte das decisões vem definida pela gestão central. Há participação dos docentes no planejamento acadêmico pedagógico, mas a compilação dos dados e decisão final sobre esse planejamento, ficam no centro acadêmico do grupo. Os docentes dependem muito das decisões institucionais.

Assim, os entrevistados do CL afirmam que, por pertencer a um grupo educacional, a autonomia docente fica comprometida, ficando restrita à sala de aula, no cumprimento do que foi previamente estabelecido pelo grupo educacional. Essa limitação de autonomia pode comprometer questões pedagógicas, pois os professores acabam desconhecendo o Projeto pedagógico do curso e também o Projeto Político Institucional, ou ainda, não se identificando com essas políticas por não terem participado das discussões e construção.

As informações colhidas na USL demonstram que a mesma goza de grande autonomia, por ser sem fins lucrativos, aproximando-se mais do regime das instituições públicas, no que se refere à autonomia didático pedagógica dos docentes.

Ainda no que se refere à autonomia docente na USL, dois dos entrevistados têm o mesmo entendimento de Stewart (1998), ao ressaltarem que o profissional que trabalha com o conhecimento é muito diferente dos demais trabalhadores, assemelhando-se ao profissional liberal. Os profissionais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam.

Essa mesma IES acrescenta, ainda, assim como já entendia Mintzberg (2009), que, nesse tipo de estrutura, cada um trabalha com seus próprios clientes, sendo o poder derivado não apenas do fato de ser uma atividade complexa e difícil de ser supervisionada por coordenadores ou padronizadas por analistas, mas também por terem como objetivos, atividades de grandes exigências.

3.1.2.2 Categoria Padronização de Habilidades

No que se refere a categoria padronização de habilidades, destaca-se que, na FL a seleção docente ocorre por meio da avaliação de habilidade e competência, mas pode ocorrer, em caráter excepcional, a alocação pela necessidade do curso e pela disponibilidade do docente, desde que tenha o mínimo de aderência à área, até porque esses docentes serão avaliados tanto pela performance quanto pela metodologia, no processo de avaliação institucional interna, através de perguntas específicas sobre esses temas. A FL entende que a habilidade não está necessariamente associada à formação, pois a avaliação tem comprovado que muitas vezes o docente tem larga experiência, sem necessariamente ter formação naquela área.

Para o CL a seleção padrão também é feita pelas habilidades e competências, mas a coordenação pode convidar um docente sem necessariamente ter aquela habilidade, mas que tenha disponibilidade e venha a atender a uma necessidade do curso. Não é a orientação institucional, mas pode ocorrer de alocar um docente sem a devida habilidade naquela área. O processo seletivo ocorre mediante publicação de edital e, após triagem dos currículos, os pré-selecionados são avaliados por meio de micro aula, onde serão analisadas as habilidades daquele docente, quanto ao conteúdo da disciplina para a qual está sendo selecionado. Esse procedimento se aplica apenas para os candidatos externos. Para a seleção interna, fica a critério dos coordenadores avaliarem pelas informações do currículo lattes e conversa informal com os professores.

Na USL não há micro aula para avaliação das habilidades, pois a IES implantou um programa de ampliação de carga horária dos docentes do quadro e assim evita novas contratações. A seleção se dá por meio da avaliação do currículo lattes, de entrevista e da recomendação dos coordenadores de outros cursos, que já acompanham aquele docente. Inicia-se pela necessidade do curso, seguido da disponibilidade do docente, mas só contrata se o docente tiver habilidade e competência requerida para aquela disciplina, mediante experiência comprovada.

3.1.2.3 Categoria Valorização da Qualificação

No que se refere à categoria de análise valorização da qualificação, a FL apresentou o Plano de Carreira Docente (PCD), homologado no ano de 2015, constando a previsão das possibilidades de progressão. Por ser um plano recente, ainda não teve ações efetivas, até porque a IES não tem realizado muitos reenquadramentos, em razão da limitação financeira que passa no momento, impedindo, inclusive, de realizar a valorização qualitativa, com incentivo à formação continuada dos docentes. Essa IES demonstrou, na fala de todos os entrevistados, uma grande preocupação com investimento na qualificação docente, porém ainda não foi possível, e tem contornado essa situação de formas diversas, como promoção de encontro e capacitações pedagógicas, ofertadas internamente.

Já o CL apresentou o PCD, que é seguido fielmente, nas palavras dos entrevistados, para todos os docentes elegíveis. Esse Plano já está homologado há mais de cinco anos e prevê diferentes formas de progressão. Não é automático, no que se refere à mudança de cargo por obtenção de novo título, mas tem períodos específicos para esse tipo de promoção e, em cada um desses períodos, todos que comprovarem a obtenção de título de Mestre ou Doutor terão os enquadramentos funcionais atualizados. Há várias formas de valorização qualitativa: bolsa para graduação e pós-graduação, inclusive mestrados e doutorados realizados em outras IES; cursos no portal da IES, que são gratuitos, além de possibilidade de financiamento para participação em eventos e congressos representando a IES.

Na USL sempre que o docente alcança alguma titulação, automaticamente recebe aumento de salário, basta apresentar o novo título. Há também incentivos para a formação

continuada, mediante concessão de bolsas de estudos e suspensão do contrato de trabalho, enquanto estiver cursando programa de mestrado e doutorado.

Em regra, as IES, como assinala Monteiro (1999), adotam a progressão na carreira (enquadramento funcional) em razão da profissionalização e formação continuada, associada à capacidade de resolver problema de crescente complexidade e em função da disponibilidade de recursos da IES.

Na percepção de Ferreira, Nascimento e Salva (2014), uma das principais preocupações, provocadas pela acelerada expansão do ensino superior diz respeito à qualificação do corpo docente, que, por sua vez, tem uma relação direta com a qualidade do ensino. Essa preocupação foi observada em todas as IES pesquisadas, no sentido de oferecer oportunidades de uma formação continuada, sempre visando à qualificação do docente.

3.1.2.4 Categoria Descentralização

No que se refere à categoria descentralização, a FL, a despeito da pequena quantidade de docentes, quase não há participação destes na CPA – Comissão Própria de Avaliação, no que se refere à elaboração do instrumento de avaliação, porém participa de todos os colegiados, o que demonstra que há distribuição, moderada, do poder entre os membros do corpo docente. Essa descentralização no CL quase não foi percebida, visto que as decisões estão centralizadas na matriz do grupo educacional. Localmente, a participação dos docentes é limitada nas instâncias colegiadas. Alguns participam e, ainda assim, não têm liberdade para modificar o que está sendo posto pelo modelo de ensino do grupo, o que caracteriza a centralização do poder decisório, das questões acadêmicas e pedagógicas, na gestão central não compartilhada com o corpo docente.

No CL, temos o menor nível de aderência ao modelo, pelo uso de uma estrutura organizacional de forte orientação centralizadora, características das redes organizacionais. Nesse ambiente, o papel do trabalhador do conhecimento se aproxima àquele adotado no regime industrial, onde o operário está restrito à sua atividade no processo produtivo.

Na USL, mesmo com grande número de docentes, há possibilidade de participação de todos na concepção dos cursos, entretanto, nem todos participam, por não demonstrarem interesse, embora o número de participantes seja bastante expressivo. Aqueles que não são membros efetivos dos Colegiados e do NDE recebem informações de tudo que está sendo discutido e lhes é dada a oportunidade de manifestação.

Na USL, é onde temos maior aderência ao modelo da burocracia profissional de Mintzberg. Contudo, isto ocorre, principalmente, pela sua natureza não lucrativa, que a aproxima das públicas, onde este modelo é, no entanto, mais evidente. Essa reflexão nos remete à analogia dos hospitais/médicos comparados com as IES/docentes, onde se observa que muitos hospitais possuem essa natureza não lucrativa. Nas IES públicas, apesar de o poder do estado se fazer presente, tornando o cenário mais próximo ao ideal, contudo, segue afetado pelas diversas intercorrências de uso do sistema educacional para fins de execução de ações políticas, que podem ou não gerar ações positivas para a sociedade, dependendo do governo.

Fazendo uma síntese dessa análise vertical, vê-se que a aderência ocorre por razões bem distintas. Na FL, isso se dá por uma postura de ausência de controle da atividade docente (foco na capacidade de ensino e não no conteúdo), o que pode explicar sua fragilidade financeira e mercadológica, por não poder apresentar um produto consistente, num mercado com uma competitividade cada vez mais dirigida por preços. Logo sua aderência ao modelo de Mintzberg não ocorre pelas razões que o autor sugere (importância deste trabalhador), mas pela condição fragilizada da IES.

Após a análise vertical, fez-se a análise horizontal, onde se identificou a similaridade entre opiniões e posicionamento através de palavras, expressões e ideias centrais que contribuíram para o entendimento do conteúdo das entrevistas.

Nesta análise, pouco se identificou a similaridade, como exemplo, a organização da gestão docente, que em todas elas as políticas docentes são gerenciadas pela área acadêmica, com suporte da área de Recursos Humanos, apenas no que se refere às questões trabalhistas e de pessoal (benefícios, contrato, pagamentos, etc).

Pode-se observar, em todas as IES pesquisadas, a participação docente, em maior ou menor grau, nos órgãos colegiados, desde aqueles específicos dos cursos, como aqueles Institucionais. Essa participação confirma o atendimento de mais um requisito regulatório da educação superior, conforme preconiza o Parecer CONAES nº 4/2010 (BRASIL, 2010), que dispõe sobre a necessidade de participação dos professores nos órgãos colegiados.

E, por fim, fez-se a análise diagonal, onde o foco foi identificar os argumentos e as especificidades quanto às ideias, às informações e aos posicionamentos que surgiram no decorrer das entrevistas e que, embora não estivessem no escopo do instrumento de coleta, relacionam-se com a questão principal dessa pesquisa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito central deste estudo foi analisar as políticas de gestão docente de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas na Bahia à luz do modelo da burocracia profissional de Mintzberg. Para o cumprimento do objetivo proposto, foi feita a análise qualitativa para identificação dos fatores que determinam a aderência das instituições estudadas ao modelo de gestão escolhido, com destaque para a natureza jurídica, o tipo de organização acadêmica e a organização econômica.

O tipo de organização acadêmica (Faculdade, Centro Universitário e Universidade) foi o fator que apresentou menor interferência no nível de aderência das políticas docentes à Burocracia Profissional. Trata-se das exigências regulatórias (quanto ao regime de trabalho e titulação dos docentes) que são menores para as Faculdades e autonomia administrativa que é maior para as Universidades.

A organização econômica foi o fator de grande relevância na medição do nível de aderência das políticas de gestão docente de uma IES ao modelo da burocracia profissional. Quanto maior a força econômica e a organização em grupos educacionais, menor o nível de aderência à Burocracia profissional, principalmente na dimensão autonomia e descentralização.

Aqui, destaca-se o papel que o controle do capital exerce sobre a natureza de um empreendimento fortemente contingenciado por trabalhadores especialistas. No entanto, condições financeiras e controle político mostram-se elementos importantes para fins de aderência ao modelo da burocracia profissional. Notou-se que, quanto maior a força do capital, menor será a aderência das políticas de gestão docente ao modelo da Burocracia Profissional.

Destacou-se também, na análise vertical entre as IES pesquisadas, que, na Faculdade com Fins Lucrativos, a aderência ocorre por uma postura de ausência de controle da atividade docente; no Centro Universitário com Fins Lucrativos, o menor nível de aderência ao modelo ficou caracterizado pelo uso de uma estrutura organizacional de forte orientação centralizadora - redes educacionais e na Universidade sem Fins Lucrativos, a maior aderência ao modelo da burocracia profissional de Mintzberg se deu pela natureza não lucrativa, o que a aproxima das IES públicas.

Já na análise horizontal, a homogeneidade, dos achados da aderência entre as IES pesquisadas e a Burocracia Profissional de Mintzberg, ficou caracterizada pela participação

docente, nos órgãos colegiados; pelos incentivos para as políticas de capacitação, valorização e formação continuada dos docentes e na consciência da importância da autonomia do docente nas questões didáticas pedagógicas. Na análise diagonal, o elemento que não esteve presente especificamente no instrumento de coleta nem na fala dos entrevistados, mas demonstrou relação direta com a aderência com a Burocracia Profissional de Mintzberg, foi a relação capital x trabalho.

Acrescenta-se, ainda, que esta pesquisa não se propôs a exaurir o tema, mas a gerar reflexões para novos estudos, que possam contribuir para que as IES privadas venham a repensar as suas políticas de gestão docente e que outros estudos, a serem realizados, possam ser aprofundados, envolvendo um número maior de docentes das IES privadas, promovendo avanços teóricos e práticos que levam à melhoria da qualidade acadêmica e da educação superior no Brasil.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, Lisboa: Edição 70 Ltda, 1979.

BEGUN, J.W.; WHITE, K.R.; MOSSER, G. *Interprofessional care teams: the role of the healthcare administrator*. **Journal of Interprofessional Care**, n.25, p.119–123, 2011.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. >. Acesso em: 10 mar. 2016.

BRASIL. Parecer CONAES N° 4, de 17 de junho de 2010. Sobre o Núcleo Docente Estruturante – NDE. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conaes-comissao-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior/atas-pareceres-e-resolucoes>> Acesso em: 11 mar. 2017.

CARAVANTES, G.R. **Teoria Geral da Administração**. 4.ed. Porto Alegre: Age, 2003.

FERREIRA, P.C.A.S; NASCIMENTO, R.P.; SALVA, M.N.R. Professor: profissão de risco. Uma análise do impacto da gestão de IES Privadas sobre o trabalho docente. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, mai/ago 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Censo de Educação Superior. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 10 jan. 2015.

_____. Dados do censo de 2014. Disponível em: <www.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

LOBO, M.B.C.M. **As Políticas de gestão do corpo docente das IES privadas brasileiras**. NUPES - Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt0305.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2016

MASETTO, M. **Docência na universidade**. São Paulo: Papyrus. 1998.

MINTZBERG, H.; **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Codex, 1995

MINTZBERG, H.; **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009

MONTEIRO, I.P. **Hospital, uma organização de profissionais**. *Análise Psicológica* (1999), 2 (XVII):317-325

PARRINO, M.C. **Capital acadêmico: una mirada sobre la gestion del cuerpo docente universitario**. Buenos Aires: AV Ediciones para profesores, 2007.

PINTO, M. D. S.; BAHIA, E. M. S.; VIEIRA, M. L. H. Pessoas em IES: um estudo exploratório nas teses e dissertações do programa de mestrado e doutorado da UFSC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.
Disponível em: <<http://portal.inpeau.ufsc.br/coloquios/>>. Acesso em: 31 maio 2015.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das Empresas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

TEIXEIRA, G.P. et al. **A Mercantilização do Ensino Superior Brasileiro**. Eneo, 2005.
Disponível em:
http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4419&cod_evento_edicao.
Acesso em mar. 2016

VERGARA, S.C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001