

# Revista Posição

## GESTÃO E TRABALHO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

**Michel Goulart da Silva**

Técnico em Assuntos  
Educaionais no Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia  
Catarinense (IFC). Doutorando em  
História na Universidade Federal de  
Santa Catarina (UFSC).

Nas instituições federais de ensino, os processos eleitorais para a renovação da gestão de reitoria colocam a tensa relação entre os diferentes segmentos, na medida em que uma parcela significativa de docentes entende que o processo deve ser integralmente dominado por sua categoria. Percebe-se que, “como ocorreu com a democracia na Grécia antiga, o professor aparece como o cidadão livre capaz, dentre outros, de decidir os destinos da instituição, enquanto os estudantes e os técnicos têm menor importância e poder em tal processo” (CARVALHO, 2013, p. 89). Em oposição a isso, para os setores progressistas afirma-se a imperiosa necessidade de costurar a unidade entre servidores docentes, servidores técnico-administrativos e discentes, com vistas à construção de gestões onde impere práticas democráticas e participativas.

Coloca-se em segundo plano durante o debate eleitoral o papel a ser desempenhados pelos servidores técnico-administrativos nas futuras gestões de reitoria. Estabelece a legislação vigente que o cargo de reitor deve ser ocupado por um docente, a ser escolhido em consulta pública à comunidade acadêmica. Quanto aos pró-reitores, são cargos de confiança da reitoria e, por uma estranha lógica, normalmente também são ocupados por docentes, embora não haja documento legal que defina para esse segmento a exclusividade de ocupação desses cargos.

## Revista Posição

Os anos recentes, devido à mobilização e à unidade na luta de docentes e técnico-administrativos de algumas instituições, em especial dos institutos federais, têm visto avanços, onde, por exemplo, é previsto que os técnico-administrativos de diferentes níveis da carreira possam ocupar cargos de pró-reitores. Em grupo de trabalho composto pelo MEC, pelos reitores das instituições de ensino e pelos sindicatos da categoria se concluiu que não faz sentido a ocupação do cargo de reitoria ser exclusividade dos docentes. No debate realizado pelo grupo de trabalho, “ficou o entendimento de que não deve haver restrição quanto aos técnico-administrativos em educação poderem se candidatar, serem eleitos e nomeados para os cargos de reitor e diretor geral. Tais cargos não são exclusivamente de natureza acadêmica, possuindo característica política de representação e gestão, cujo exercício exige capacidades, conhecimentos e habilidades desenvolvidas tanto por docentes quanto por técnico-administrativos em educação” (Grupo de Trabalho “Democratização das Instituições Federais de Ensino”, composto por MEC, FASUBRA, SINASEFE, ANDIFES e CONIF).

Contudo, essas são pequenas conquistas parciais da luta sindical, que não encontram necessariamente eco na gestão das instituições. São escolhidos para ocupar cargos de pró-reitores poucos servidores técnico-administrativos, embora sejam profissionais concursados, de mérito reconhecido em suas respectivas áreas e os responsáveis por planejar e executar as rotinas relacionadas às suas competências dentro das instituições de ensino. Construiu-se nas instituições de ensino a cultura de que são os docentes que devem ocupar não apenas os cargos de reitoria, mas também de pró-reitoria e de direções acadêmicas. Em alguns poucos casos, os técnico-administrativos são chamados a ocupar cargos de direção nas gestões de instituições, mas na maior parte dos casos devem se limitar ao papel subalterno de adjunto ou de substituto legal de algum docente.

Normalmente, na eleição dos dirigentes das instituições de ensino e na indicação dos pró-reitores, o docente que ocupa o cargo tem pouco ou nenhum

conhecimento dos processos que dizem respeito à pasta que assume. Com frequência o que se observa “é que, inclusive por motivos políticos, administradores universitários são muitas vezes conduzidos a seus postos sem uma preparação prévia e sem chance, posteriormente, de se preparar para seu melhor desempenho em termos propriamente educacionais, em função das atividades-fim da universidade” (REZENDE, 1982, p. 34). No melhor dos cenários, esses gestores têm boas ideias e vontade de trabalhar, mas, como pouco ou nada entendem das tarefas que estão assumindo, são completamente dependentes de uma equipe de técnico-administrativos para realizar as tarefas concernentes à sua pasta.

Fica estabelecida uma estranha relação em que o docente ocupante do cargo pensa estrategicamente, cabendo aos técnico-administrativos se limitar, mesmo que tenham um conhecimento mais denso acerca do funcionamento e das necessidades para a realização das ações, a somente obedecer às ordens de uma pessoa que na maior parte dos casos tem uma ideia meramente genérica do assunto. Em função disso, no caso de docentes que se tornam pró-reitores e diretores, “com muita frequência, encontramos diante de um empirismo prático-administrativo em que, na verdade, as pessoas têm de improvisar, desprovidas que estão da competência necessária ao desempenho da função que lhes está sendo atribuída” (REZENDE, 1982, p. 42).

Essa cultura de que aos docentes cabe a gestão das instituições de ensino foi produzida em um período histórico anterior, em que parte das atividades administrativas eram realizadas pelos próprios professores. Contudo, com o processo de reorganização do trabalho ao longo do século XX, surgiram especializações que realizam as tarefas administrativas não apenas nas empresas, mas também nas instituições de ensino. Criaram-se e regulamentaram-se profissões que atuam nas instituições de ensino, como bibliotecário, pedagogo, engenheiro e administrador. Como parte desse processo de reorganização do trabalho, ao docente não caberia executar funções administrativas, podendo se dedicar exclusivamente à tarefa fim da instituição, ou seja, ensino, pesquisa e extensão. Contudo, mesmo que as tarefas administrativas tenham sido assumidas por

outros profissionais, os docentes continuaram a ser hegemônicos na gestão das diferentes instituições de ensino. Para piorar, tornou-se comum a existência de docentes que passam de gestão em gestão, ficando afastados de sala de aula por mais de dez ou mesmo vinte anos, até sua aposentadoria.

Um elemento que chama a atenção nesse processo tem relação com o fato de que, nas poucas situações em que os técnico-administrativos ocupam funções na gestão, estão à frente de cargos que dizem respeito diretamente à sua formação, ou seja, por exemplo, o Administrador ocupa funções orçamentárias ou de planejamento e o Assistente Social deve necessariamente estar à frente de ações de assistência ao educando. Nada mais correto. No entanto, quanto aos docentes, essa regra não funciona, afinal, “com muita frequência, temos visto engenheiros, físicos, advogados competentes serem propostas como reitores, diretores, chefes, coordenadores de outros setores, com o argumento de que demonstraram grande competência em suas áreas próprias de atuação. Não demora muito e os equívocos aparecem, com consequências negativas no plano prático. Um médico competente não é necessariamente um bom administrador. Se o for, não será em nome de sua competência médica, mas por outros motivos, por outras qualidades, que só acidentalmente se encontram na mesma pessoa” (REZENDE, 1982, p. 6-7).

O fator decisivo na escolha dos dirigentes das instituições de ensino superior não tem sido a formação ou a experiência profissional na área de gestão de processos e de pessoas, mas o status de superioridade que possui o docente e o cumprimento de acordos dos grupos políticos. Certamente há situações em que os docentes escolhidos apresentam grande capacidade de conduzir a gestão, mas essas situações são bastante raras e esporádicas. O normal é o docente assumir uma pró-reitoria ou direção sem ter noção do que precisa fazer, tendo que aprender tudo com o grupo de técnico-administrativos do setor e, quando muito, terminado o mandato conhecendo de forma apenas superficial os processos aos quais precisou dar resposta durante os anos anteriores.

# Revista Posição

Objetivamente, há a necessidade de inverter essa lógica em que parte-se sempre do pressuposto de os docentes devem dirigir a instituição de ensino. Contemporaneamente, há a realidade concreta de que essas instituições contam com um corpo de servidores técnico-administrativos de grande qualificação, demonstrado pelo fato óbvio de que cotidianamente são eles os responsáveis pelo planejamento e execução das ações. No atual cenário das instituições de ensino, não se considera que o papel dos servidores técnico-administrativos seja o de pensar as políticas estratégicas, embora, curiosamente, eles sejam indispensáveis na para a tomada de decisões e para as ações dos docentes que ocupam os cargos de gestão. Não se quer dizer que qualquer técnico-administrativo está preparado para ocupar os cargos de gestão, afinal é preciso adquirir experiência e se capacitar, mas certamente esses profissionais são mais preparados do que a maioria dos docentes que estão à frente de pró-reitorias e diretorias nas instituições de ensino espalhadas pelo Brasil.

Para superar essa situação, algumas ações podem ser tomadas, como a superação da divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual. Na atuação situação, os docentes acabam assumindo “uma posição comparada a dos antigos sacerdotes, figuras que dominam e detêm o conhecimento sobre as coisas importantes, enquanto os técnicos seriam os serviçais” (TAVARES, 2011, p. 145). Muitos docentes não se identifiquem sequer como trabalhadores da educação ou mesmo como servidores públicos. No cotidiano das instituições, entre os professores “se expressa a superioridade no trato com os técnicos, como se estes fossem os **seus** trabalhadores e não os da instituição” (TAVARES, 2011, p. 145-6). Não se pode admitir que as instituições de ensino, embora expressem as contradições da luta de classes que permeia a sociedade, se tornem um espaço de reprodução das relações de exploração da sociedade capitalista. Essas instituições, sim, precisam se constituir como espaços democráticos em que todos os sujeitos envolvidos, inclusive os discentes, direitos equânimes nos processos de decisão e de gestão.

# Revista Posição

Existe a necessidade de se superar a mentalidade de que os docentes são superiores hierarquicamente aos técnico-administrativos. Ora, se cabe ao docente executar a atividade-fim, cabe aos técnico-administrativos realizar um conjunto de atividade-meio que são imprescindíveis para o funcionamento da instituição. Por outro lado, há uma parcela de técnico-administrativos que atuam nos processos de ensino, pesquisa e extensão, ou seja, não apenas colaboram na gestão da instituição, mas são também peças fundamentais na formação dos discentes.

Com essa discussão não se quer afirmar que haja exclusividade para os técnico-administrativos na ocupação dos cargos de gestão. Contudo, entende-se que a ocupação desses cargos, tanto para técnico-administrativos como para docentes, deve respeitar a formação e a experiência profissional na função a ser ocupada. Certamente as reitorias eleitas podem encontrar entre seus correligionários, sejam servidores docentes ou servidores técnico-administrativos, profissionais que tenham, além do perfil de direção política necessária a um pró-reitoria ou a um diretor, conhecimento técnico dos processos necessários aos trabalhos da pasta a ser assumida.

O embate pela superação da hierarquia docente se concretiza na luta por uma nova concepção das instituições de ensino, democrática e participativa, em que os diferentes sujeitos que a constroem cotidianamente – sejam técnico-administrativos, docentes ou discentes – possam ser respeitados como iguais. Os técnico-administrativos devem colocar-se como sujeitos políticos autônomos e atuantes, rompendo laços de clientelismo que eventualmente possam ter construído em troca de cargos ou regalias. Precisam colocar na ordem do dia a construção da unidade com setores discentes e docentes no sentido da luta pela ampliação dos espaços democráticos e de participação política, construindo-se como um sujeito que não apenas constrói a instituição em suas rotinas cotidianas, mas que também atua de forma consciente e ativa em sua gestão.

## Referências

CARVALHO, Roberto Francisco. *Gestão e participação universitária no século XXI*. Curitiba: CRV, 2013.

# Revista Posição



REZENDE, Antônio Muniz de. *O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?* 14ª ed. São Paulo: Autores Associados, 1982.

TAVARES, Elaine. A universidade e os técnico-administrativos: uma tensão permanente. In: OURIQUES, Nildo Domingos; RAMPINELLI, Waldir (Org.). *Crítica à razão acadêmica*. Florianópolis: Insular, 2011.