

O docente coordenador no ensino privado: um estudo de caso

Daniela Fernandes Jorge de Mello (FACIT) daniela@femc.edu.br

Francisco de Paula Antunes Lima (UFMG) fpalima@dep.ufmg.br

Resumo:

Esse trabalho tem como objeto de estudo o desempenho da função administrativa de coordenação por docentes em instituição de ensino privada. Trata-se de um estudo de caso, de caráter exploratório, cujo objetivo é compreender o processo de gestão acadêmica na perspectiva do trabalhador e da instituição. A hipótese que formulamos é que a organização do trabalho em ambientes acadêmicos de ensino privado reúne fatores ligados à atividade de coordenação, ao sistema produtivo, às peculiaridades das instituições de ensino, e à formação e papel social do docente que são inadequados às características do ser humano provocando desgaste nos trabalhadores e perda da qualidade do trabalho.

Palavras-chave: Gestão acadêmica; Organização do trabalho; Desgaste.

1. Introdução

O papel de um coordenador é o de um regulador da atividade geral, suas atividades são por definição múltiplas e ligadas a variações, descontinuidades e brevidade de situações. Tal complexidade pode ser excessiva e está, conforme Mintzberg (1986), em geral, ligada a orientação das atividades muito mais para a ação do que para a reflexão ou planejamento.

As instituições de ensino caracterizam-se por um tipo peculiar de organização que, por sua complexidade, leva os ocupantes das funções administrativas a conviverem com uma grande diversidade de fontes de sobrecarga, sobretudo quando acumulam as atividades de docência e administração (AYRES et al., 1999).

O cenário das escolas da rede privada brasileira, que há alguns anos se caracterizava por um ambiente protegido e de poucas mudanças, está se transformando rapidamente, cresce o número de concorrentes, mas não o de alunos; seu perfil se diversifica e as conexões com o mercado de trabalho se tornam mais estreitas. Essa nova realidade gera novas demandas aos seus trabalhadores nos planos pedagógico e administrativo.

De acordo com Wisner (1987) um professor é para a opinião pública, e mesmo para a administração da escola, um diretor de pesquisas, um autor científico, um administrador, um especialista. Entretanto, pesquisas como a de Reesor (1995), apontam que os professores coordenadores não são preparados para a função administrativa. Nesse caso, o caminho mais utilizado para aprender a administrar parece ser o da tentativa e erro, o que pode se mostrar desgastante para o trabalhador e oneroso para a instituição.

Considerando a importância do estudo dessas questões para o desenvolvimento de concepções mais “humanas” dos meios e da organização do trabalho nas instituições de ensino, propomos a pesquisa cuja hipótese de trabalho é que a organização do trabalho em ambientes acadêmicos de ensino privado reúne fatores ligados à atividade de coordenação, ao sistema produtivo - pressões por incremento da produtividade -, às peculiaridades das instituições de ensino - diversidade da composição da tarefa, a variabilidade dos ambientes e recursos, complexidade das tarefas, o elevado nível de solicitações e interações -, e à formação e papel social do docente – tido como modelo de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes a ser

seguido -, que são inadequados às características do ser humano provocando desgaste nos trabalhadores e perda da qualidade do trabalho.

2. Caracterização da pesquisa

A pesquisa está sendo realizada em uma instituição de ensino privada sem fins lucrativos situada em Montes Claros/MG. Essa instituição comporta três unidades escolares, sendo uma de ensino médio, uma de ensino profissionalizante de nível médio e uma faculdade de engenharia.

O trabalhador alvo das observações é homem, casado, ex-aluno da instituição, tem 20 anos de trabalho na instituição, formação tecnológica, atualmente matriculado em curso formal, professor, com 10 aulas semanais, coordenador de curso técnico, coordenador de área técnica-administrativa responsável pela tecnologia da informação da instituição.

A abordagem adotada é a da análise ergonômica do trabalho, enfatizando a relação do homem com o trabalho, centrada no fazer real do trabalhador. O objeto de análise é o conjunto do desenvolvimento, histórias e impedimentos das atividades no trabalho.

Essa é uma pesquisa de natureza qualitativa que considera a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito - que em geral não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são condições básicas nesse processo.

A coleta de dados do estudo está sendo realizada com base nos seguintes instrumentos e procedimentos:

Pesquisa bibliográfica: com o objetivo de definir o referencial teórico gerador de conceituações e de orientação metodológica.

Observação participante: um dos pesquisadores é membro da instituição que está sendo estudada. Isso significa que pesquisador pode modificar e também ser modificado pelo contexto em que se dá a pesquisa.

Pesquisa documental: com o objetivo de levantar informações sobre o contexto sociotécnico e as tarefas, caracterizando a realidade em estudo.

Observação aberta: para conhecer o contexto de trabalho, e levantar informações necessárias à delimitação do objeto de estudo.

Entrevistas não diretivas: com o objetivo de estabelecer o primeiro contato com os sujeitos envolvidos na pesquisa e evidenciar características da organização do trabalho, utilizando uma análise reversa da agenda confrontando planejado e realizado naquele dia.

Observação sistemática: O objetivo é aprofundar o conhecimento sobre a atividade do trabalhador a partir de algumas categorias identificadas na observação aberta. Até agora foram realizadas 25 seções de observação com duração média de 1 hora e 20 minutos cada.

Auto-Confrontação: para coletar as impressões do observado acerca do registro das observações sistemáticas. Visa esclarecer situações que não ficaram completamente entendidas durante a observação e enriquecer a coleta de dados. Foram realizadas 3 entrevistas de auto-confrontação com o auxílio de gravador de voz.

3. Desenvolvimento

As análises da atividade do trabalhador foram realizadas a partir da observação de suas intervenções, interações e verbalizações – espontâneas e provocadas por nós. Para cada categoria de observáveis foram destacados registros de observação e verbalização que ilustram a análise.

Num primeiro momento, para validar a situação problema, e objetivar critérios de análise, avaliamos a sua imagem operatória. Ficou evidenciado excesso de trabalho, complexidade da tarefa e invasão da vida privada.

04/11/04 - *“Não tem tempo pra nada não, meu Deus, como é que faz desse jeito?”*

05/11/04 - *“Resolver problemas de sala de aula, de coordenação, qual resolver 1º ?”*
((Reclama do colesterol alto, arruma a mesa, tenta organizar, tudo muito rápido.))

23/11/04 - *“É muito serviço minha cara amiga, é muito serviço mesmo! Tsc”*.
((Olhar atento, coloca produtos com defeito em uma caixa)) *“aqui tem mais de 4.000 reais, tem que ter um controle muito grande”*.

“Mas assim não dá... Ah! Meu Deus já tenho que dar aula... Tsc”... ((Suspiro)).

29/11/04 - *“Viu quantas coisas estamos fazendo? É desumano às vezes”*.

01/12/04 - ((Sobre um problema com hackers))

“É mais complexo que agente imagina”

((fala de forma tranqüila, explica o que pode acontecer. Acionou departamento jurídico para ver o que pode ser feito)).

“Resumindo: tamo no bico do urubu”.

((Uma auxiliar fala que precisa estar aqui na 5ª à noite. Ele fala que estará aqui também.))

“Beleza, aniversário de casamento meu e vou passar com você”.

03/12/04 - *“Ainda não almocei”*. *“Esse processo do vestibular, né? Ontem sai 2:30 da manhã e voltei hoje as 7:00”*.

“Já dei mais de 30 telefonemas do meu celular só hoje”.

“Hoje você vai andar tanto... tenho tanta coisa pra fazer”.

07/12/04 - *“Somando tudo que tenho pra fazer, já comecei a bagunçar as coisas”*.

10/12/04 - *“Pode colocar aí, eu estou com fome”*.

((Diz que emendou os turnos de trabalho, não foi almoçar ainda, vai só distribuir as tarefas e vai sair porque está com muita fome)).

Fonte: Diário de registro de observações

Figura 1 – Registros de observações

3.1. A atividade de trabalho do docente coordenador

A fim de caracterizar a atividade de trabalho do docente coordenador, foram definidas as seguintes variáveis de análise: qualidade do diálogo, estratégias utilizadas nas interações, interrupções, imprevistos, uso do tempo, queixas, desgaste, qualidade do trabalho, critérios e estratégias utilizados para priorizar as tarefas, níveis de delegação/centralização, fluxo de informações.

As variáveis qualidade do diálogo e estratégias utilizadas nas interações foram selecionadas para auxiliar na identificação de períodos de sobrecarga, pressão temporal, e revelar aspectos coletivos da atividade.

Qualificamos os atores organizacionais envolvidos com o trabalhador como alunos, subordinados, chefias, colegas de outros departamentos e profissionais de outras instituições.

Profissionais de outras instituições (visitantes em geral, contatos e dirigentes de empresas clientes e parceiras) são tratados com atenção especial.

03/11/04 - ((Recebe visitante que está com seu superior imediato, com simpatia, bom humor e sorrisos explica para o visitante do que se trata a sala e o que esta fazendo)).
((Despede-se, volta o semblante mais sério e continua o diálogo com o subordinado)).
29/11/04 - ((Encontra no pátio o diretor de uma empresa parceira da escola, conversa com ele.)) *“Tenho que atender bem essas pessoas”*. ((Explica)).

Fonte: Diário de registro de observações

Figura 2 – Registros de observações

Alunos são tratados com atenção e muita objetividade. Quando agem de forma incorreta sua comunicação é firme e severa.

13/06/05 - *“O ponto de apoio dos alunos na escola é o coordenador, ou então professores, como normalmente os professores não estão aqui né? As interrupções dos alunos atrapalham, mas acontece que eles tem que ser atendidos... e... normalmente, o seguinte, o aluno, ele é mais fácil, porque o aluno você atende rápido.”*

Fonte: Diário de registro de observações

Figura 3 – Registros de observações

Na relação com chefias, colegas e subordinados há cordialidade e objetividade, procura atender a todas as solicitações. Nessa relação também os erros e falhas são tratados com firmeza.

Com relação à variável uso do tempo o trabalhador apresenta uma atitude de muita objetividade, inclusive realizando, em alguns momentos, ações concomitantes. Na sua visão, como há muito trabalho, não se pode perder tempo algum:

13/06/05 - *“Quando eu falo que tudo tem que ser rápido é porque às vezes você perde muito tempo fazendo coisas que poderiam ser feitas em 10 minutos... Essa é minha visão que eu tenho da escola, algumas vezes nós podemos ser mais objetivos e nós não somos”*.

((Por que não?))

“Um exemplo, eu acho que uma reunião que demora mais de uma hora, é... já começa a perder tempo, ok? Então como a gente tem muito bem determinado o nosso cronograma, cada hora a gente faz alguma coisa, fica complicado”.

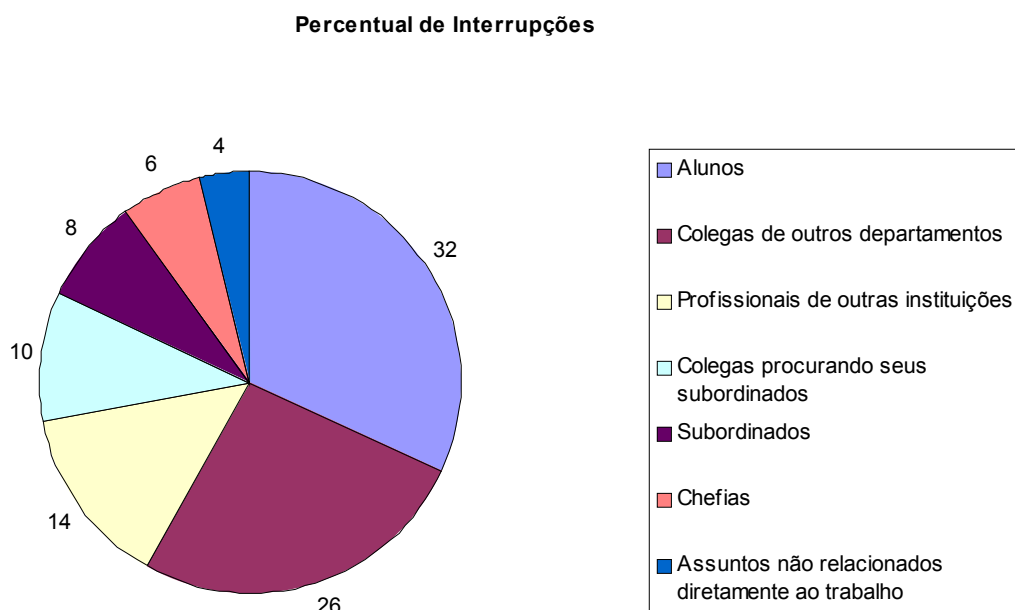
Fonte: Diário de registro de observações

Figura 4 – Registros de observações

Os imprevistos e interrupções são fonte de ansiedade, desgaste e comprometem a qualidade do trabalho, revelam problemas de planejamento e organização.

Foram consideradas interrupções todas as ocorrências originadas por terceiros que provocaram paradas (definitivas ou não) nas atividades que estavam sendo realizadas ou alteraram sua ordem de realização. Essas interrupções foram quantificadas a fim de se validar aspectos de sobrecarga apresentados em sua imagem operatória e na hipótese inicial. Encontramos uma média de 3 interrupções por hora, com uma duração média de 2 minutos cada. Esses números confirmam o alto nível de solicitações a que está submetido o trabalhador.

Analizamos qualitativamente essas interrupções para compreender o sistema organizacional em que o trabalhador está envolvido.



Fonte: Diário de registro de observações

Figura 5 - Gráfico ilustrativo das origens das interrupções

As interrupções originadas por alunos correspondem a 32% do total, cujo conteúdo compreende solicitações de informações sobre aulas, estágios, notas, monitoria e liberação do uso dos laboratórios.

Colegas de outros departamentos efetuam 26% das interrupções solicitando suporte técnico nos recursos de tecnologia da informação e soluções para problemas relacionados ao curso (agendamento de laboratórios, atendimento a pais, processo escolar discente).

Profissionais de outras instituições originam 14% das interrupções cujo conteúdo está relacionado a solicitação de alunos para estágios, oferta de novos produtos ou serviços para a área de Tecnologia da Informação, e solicitação de serviços.

Como a sua sala de trabalho é compartilhada com seus subordinados, existem interrupções resultantes da procura de outras pessoas por seus subordinados, essas interrupções correspondem a 10% do total.

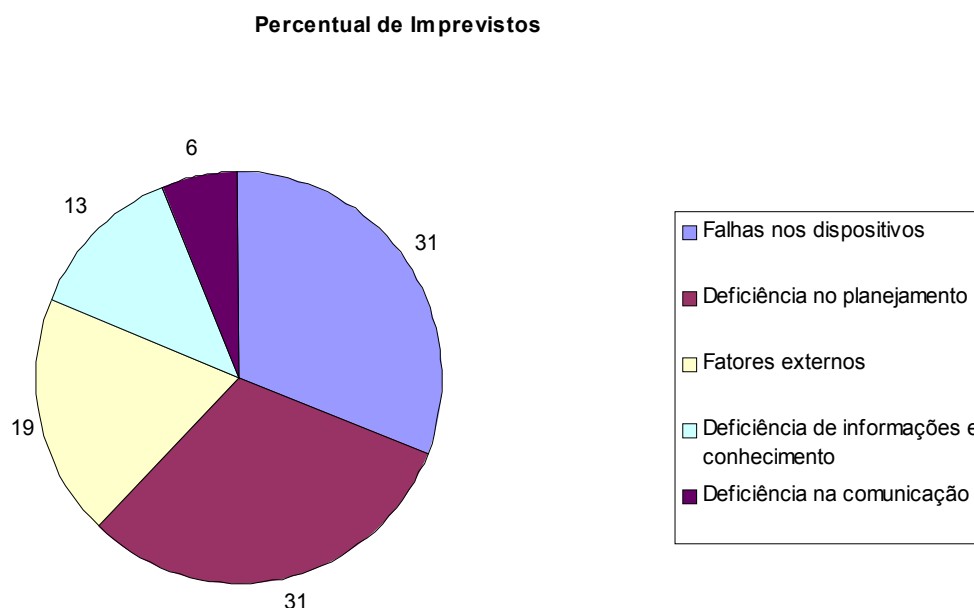
Seus subordinados são responsáveis por 8% das interrupções que são originadas quando se encontram no limite de sua autonomia.

As chefias realizam 6% das interrupções com solicitações ligadas a suporte técnico em ações de curto prazo ou soluções para imprevistos.

Assuntos não relacionados diretamente ao trabalho são o motivo do percentual restante de interrupções – aproximadamente 4%.

Os imprevistos foram avaliados como aqueles eventos originados, tanto por falhas na estrutura técnica como na organizacional, pela equipe do trabalhador ou por terceiros. Analisando quantitativamente, em média, ocorre um imprevisto a cada dois dias. Esse dado também confirma sobrecarga e deficiências no sistema técnico-organizacional.

Assim como fizemos na análise das interrupções, qualificamos as causas dos imprevistos em cinco categorias: conhecimento e funcionamento dos sistemas automatizados, planejamento, comunicação e fatores externos.



Fonte: Diário de registro de observações

Figura 6 - Gráfico ilustrativo das origens dos imprevistos

O percentual associado à falhas nos dispositivos técnicos, físicos e lógicos, é de 31%. Sendo esse também o percentual associado à deficiência no planejamento.

Fatores externos à escola são a causa de 19% dos imprevistos.

A deficiência de informações e conhecimento sobre o funcionamento dos sistemas automatizados (software de controle acadêmico, intranet) é a causa de 13% dos imprevistos. Enquanto que a deficiência na comunicação entre os setores desencadeia 6% dos imprevistos.

Analisamos também suas queixas e encontramos muitas críticas relacionadas a disfunções organizacionais (falhas de planejamento, falta de padrões e procedimentos na instituição) e deficiências no fluxo de informações. Uma parte preponderante da sua tarefa, como Coordenador de Tecnologia da Informação, depende da correta alimentação de dados no software de controle acadêmico pela Secretaria Acadêmica, as constantes falhas ocorridas nessa instância afetam diretamente os resultados de seu trabalho. Para ele essas são as razões do comprometimento da qualidade do seu trabalho.

01/04/05 - *“A gente tem que improvisar muito. Muitas coisas saem fora do planejamento”.*

“Dentre as prioridades desse dia, ainda não tinha feito nada do planejamento. O imprevisto é o tempo todo, será que eu vou ter de colocar na minha rotina só imprevisto?”.

“Enxerguei o quanto estou errando. Fazendo várias coisas e não fazendo nada bem feito. Muitos erros estão na falta de padronização dos fluxos da escola.”

13/06/05 - *“Uma grande parte dos erros de todo o software de controle acadêmico comprovadamente acontece por causa da matrícula efetuada incorretamente. Alguns problemas são do software, não é? Claro, mas se a gente só tivesse os problemas do software seria bem melhor, nossa dor de cabeça seria muito, mas muito, muito pequena em relação ao que nós temos hoje”.*

“Nós temos que resolver os problemas da secretaria para começar a resolver os nossos problemas, pelo menos pra gente poder estar focando, por que aí eu poderia estar trabalhando apenas com os problemas que normalmente acontecem com o software e não com erros de dados incorretos”.

23/06/05 - ((Explicação sobre problemas na geração de boletos de mensalidades no final de 2004)) *“Quando chega no final do ano, são gerados os boletos do mês dezembro e janeiro (a rematrícula para 2005) aí com não havia cadastrado ainda no sistema as informações sobre 2005 o sistema não gerava o boleto, aí nós tivemos que gerar no manual.”*

((Você fez todos os boletos no manual?))

“Não, no manual assim..., burlamos o sistema, aí depois quando vai desfazer lá na frente para cadastrar as informações reais sobre 2005, já dá errado de novo. É esse o problema que a gente vem acumulando”.

((Então o problema aqui foi falta de informações lá na secretaria?)).

“É porque o cadastro não foi feito direito, aquela velha história”.

((Aí todo mundo está envolvido, né? Os coordenadores dos cursos que não passaram as informações sobre 2005 para a secretaria...)).

“É... é difícil julgar isso né, na verdade agora nós vamos ter o antes e o depois, a partir de agora é que nós vamos responsabilizar pessoas. Porque isso não pode nem dizer que foram os coordenadores porque de repente não foi cobrado, e aí? O certo é que não tinha as informações e isso faz parar o trabalho”.

Fonte: Diário de registro de observações

Figura 7 – Registros de observações

Os critérios e estratégias utilizados para priorizar as tarefas são: atividades previstas em seu planejamento, prazos estabelecidos pela instituição, e, as solicitações das instâncias hierárquicas superiores que se sobrepõem às prioridades.

01/04/05 - ((Explicações sobre as atividades que estava realizando paralelamente)).
“Nesse dia eu tinha aula, tutoria e o orçamento. O orçamento estava na lista dos afazeres e seu peso era maior” ((a data estava mais próxima)).
“Tinha o vestibular, tinha o orçamento. Não deveria ter orçamento nessa data porque a prioridade era vestibular. Tinha o problema dos hackers também.”
“Essa tarefa já estava no planejamento. Meu superior já estava cobrando. A demissão de professores só podia ser feita até esta data”.

Fonte: Diário de registro de observações

Figura 8 – Registros de observações

Com relação aos níveis de centralização e delegação praticados pelo trabalhador verificamos que sua equipe foi dividida com funções específicas distribuídas nas duas coordenações que exerce. Os subordinados têm autonomia dentro do que foi definido como sua função. Se para desempenhá-la eles dependem de recursos materiais não disponíveis, ou se forem realizar ações não corriqueiras e não previstas devem comunicá-lo primeiro.

01/04/05 - “Minha equipe participa do planejamento. Exceto os monitores que ainda não têm autonomia. Aqui está uma prova de que minha equipe participa do planejamento. Foi a Thais quem resolveu o que ela iria priorizar”.

Fonte: Diário de registro de observações

Figura 9 – Registros de observações

3.2. Usando a técnica de reconstituição de enredo

A atividade de trabalho se desenvolve no tempo: nele se inscreve e por ele é condicionada. As dificuldades encontradas por um trabalhador, os problemas a solucionar e o nível de aprendizado manifestam-se também no tempo de realização de um trabalho (GUERIN et al.).

Levando-se em conta que o tempo de ação mais longo é um revelador das dificuldades encontradas pelo trabalhador, adotamos a técnica de reconstituição do enredo das situações problema que se arrastam ao longo das observações. A situação selecionada para essa técnica foi o processo do vestibular em que o trabalhador esteve envolvido por aproximadamente 2 meses. Retornamos ao trabalhador os registros de todo o processo do vestibular e em autoconfrontação fizemos análise do fluxo de informações.

Os atores envolvidos foram classificados como internos e externos à instituição. Os atores internos são: a Diretora Superintendente, a Diretora Acadêmica, o Coordenador da Faculdade, o Diretor de Marketing e Inovação, o Coordenador de Tecnologia da Informação, o Técnicos do Departamento de Tecnologia da Informação, o Diretor Administrativo Financeiro, o Coordenador da Tesouraria, o Coordenador de Materiais e Patrimônio, os Funcionários da Secretaria, a Telefonista.

Os atores externos são: os candidatos, a empresa desenvolvedora do software de controle acadêmico, a empresa de suporte em redes, a empresa desenvolvedora do site da escola, Universidade local, o banco.

O planejamento do vestibular envolveu a Diretora Superintendente, a Diretora Acadêmica e o Coordenador da Faculdade. As falhas iniciam nessa etapa, pois não foram previstas várias necessidades que envolviam os outros atores, além disso, as informações resultantes dessa etapa não foram divulgadas a todos.

Na medida em que surgiam necessidades não previstas, ou previstas, mas não comunicadas ao responsável, era desencadeada uma “corrida” atropelando as atividades de rotina para resolver o problema.

O trabalhador foi solicitado a implementar a inscrição dos candidatos via internet e posteriormente gerar as listas de aplicação de provas, os formulários de controle da aplicação, a computação dos resultados e a sua divulgação eletrônica.

O trabalhador passou informações às empresas de suporte e desenvolvimento para a implementação das solicitações. Buscou, junto ao Diretor Administrativo Financeiro e ao Coordenador da Tesouraria, definições sobre o banco e a conta bancária a serem utilizados no processo. Nesse período a escola estava realizando uma mudança de banco, esse fato gerou os primeiros atrasos. Quando houve a definição, foi informado ao banco o número da conta que seria usada para que fosse elaborado o modelo de boleto que deveria ser implementado no site. Nessa etapa houve uma demora muito grande por parte do banco. Quando o modelo de boleto foi emitido pelo banco houve mais um atraso, pois o número da conta informado pelo Departamento Financeiro estava incorreto.

Enquanto isso a implementação do site estava parada aguardando tais definições. O site foi colocado em funcionamento com atraso e ainda teve que ser alterado duas vezes, uma em função de falha no planejamento dos itens que deveriam constar no formulário de inscrição e a outra para atender os pedidos dos candidatos de adiamento do prazo de inscrições.

Em função dessas mudanças o processo de geração das listas para a aplicação das provas e da computação dos resultados não pode ser feito pelo sistema automatizado, gerando mais uma atividade não prevista para o Departamento de Tecnologia da Informação – a montagem manual desses processos.

Outra falha de planejamento que sobrecarregou o Departamento de Tecnologia da Informação foi a não alocação de telefonistas e atendentes na secretaria nos horários de intervalo dos turnos de trabalho.

Na apuração dos resultados são utilizadas as notas que os candidatos obtiveram no Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM -, essas notas são obtidas através de uma Universidade local, que determina um prazo para repassar essa informação. Mais uma falha de planejamento, que não considerou o prazo de repasse das notas do ENEM, gerou sobrecarga para o seu departamento.

4. Discussão

Embora esse estudo ainda não esteja concluído e muitas questões devam ser aprofundadas, tais como os modelos organizacionais preponderantes na instituição em questão, e as peculiaridades da gestão exercida pelo docente, os dados obtidos até o momento além de validar a hipótese formulada apontam especificidades do processo administrativo que causam os problemas de sobrecarga e alguns efeitos.

A diversidade da composição da tarefa, a variabilidade dos ambientes e recursos de trabalho levam a mudanças de modo operatório, exigindo replanejamento constante da ação, o que comporta sobrecarga cognitiva. Assim também como a complexidade das tarefas e o elevado nível de interrupções e solicitações.

Os imprevistos revelam problemas de planejamento e informação. Os maiores percentuais estão associados a falhas nos dispositivos técnicos, físicos e lógicos - em sua maioria por falta de informação sobre os limites de funcionamento desses dispositivos - e a deficiência no planejamento.

Os problemas gerados na Secretaria Acadêmica, como órgão que centraliza e organiza todas as informações da vida acadêmica e do qual o trabalhador depende para executar bem uma de suas coordenações, são também fontes de sobrecarga. Esses problemas parecem ser resultado não só de deficiências internas, mas de falhas no planejamento e padronização de procedimentos de outras instâncias da instituição.

A reconstituição do enredo do processo do vestibular também evidenciou as falhas de planejamento e integração entre os departamentos.

Como resultado de todas essas falhas há uma perda da autonomia na gestão de seu tempo o que provoca desgaste e comprometimento da qualidade do trabalho – há atrasos, perda de dados importantes, retrabalho.

Os resultados parciais desse estudo já serviram de subsídio para o trabalhador implementar melhorias em alguns aspectos de sua atividade. Conforme seu relato:

01/04/05 - *“Depois de ler esse material ((o registro das observações)) estou controlando mais o telefone e as interrupções”.*
“Tenho me policiado para não atrapalhar as aulas”.
“Já estou instruindo as pessoas a só me interromperem se for imprescindível. Eu só permito a interrupção quando for prioridade zero”.
“Enxerguei o quanto estou errando. Fazendo várias coisas e não fazendo nada bem feito”.

Fonte: Diário de registro de observações

Figura 10 – Registros de observações

As estratégias utilizadas por ele para o controle de interrupções na função docente são instruir as pessoas a não interrompê-lo a menos que seja imprescindível, e, avaliar, após a interrupção, sua prioridade (urgência ou hierarquia) para decidir se atende no momento ou não. Na função administrativa, por enquanto o controle está sendo feito com relação às chamadas telefônicas:

23/06/05 - *“Nós temos um código, eu deixo tocar, primeiro elas atendem, aí se for pra mim alguém me chama. Porque normalmente a maior parte das ligações é pra elas”.*

Fonte: Diário de registro de observações

Figura 11 – Registros de observações

Ao que parece, as falhas de planejamento identificadas até o momento, não são originadas em seu departamento, mas em outras instâncias. O trabalhador elabora anualmente o planejamento geral das tarefas a serem realizadas pelo seu departamento e diariamente realiza uma reunião com sua equipe para atualização de informações, planejamento e distribuição de tarefas.

As ações corretivas dessas falhas devem envolver todas as instâncias ligadas à alimentação de informações do software de controle acadêmico.

Com relação às falhas nos dispositivos técnicos, físicos e lógicos as ações corretivas dependem principalmente do trabalhador como coordenador da área técnica, tanto na escolha de dispositivos mais eficazes como na melhoria do treinamento dos seus operadores.

A continuação da pesquisa deve aprofundar todas essas discussões a fim de retratar com maior propriedade as causas e conseqüências dos problemas evidenciados.

5. Conclusão

Existem muitos caminhos para se estudar o processo de gestão acadêmica. Nesse estudo adotamos a definição de Baldrige na qual a escola é vista como uma das classes dos sistemas sociais chamados de organizações complexas. Para sua compreensão é necessário utilizar recursos da sociologia, psicologia social, teoria administrativa, ergonomia, que tratam os sistemas sociais complexos. De acordo com Baldrige (1971), convergem na escola modelos organizacionais que incluem:

- a) a burocracia com a existência de hierarquias, manuais de procedimentos e assuntos conexos;
- b) uma “comunidade de sábios”, na qual os professores se agrupam em faculdades, escolas ou departamentos que tendem a relacionar-se sobre bases mais igualitárias e menos rígidas do que numa burocracia tradicional;
- c) um ambiente político, caracterizado pela existência de forças ideológicas e grupos de poder interno, que defendem posições e que às vezes expressam-se através de grupos de estudantes, de professores ou de funcionários administrativos da instituição.

Segundo Trevizan (apud Reynaldo, 2004), as organizações de ensino possuem características próprias: suas decisões são normalmente caracterizadas pela natureza política da ação, a organização possui uma estrutura fragmentada e descentralizada com decisões a cargo dos seus órgãos colegiados, existem consideráveis dificuldades para a mensuração dos produtos resultantes da ação organizacional e a organização não possui padrões de performance e compromissos com os resultados.

Baldrige (1971) enfatiza as seguintes características distintivas de uma instituição de ensino: ambigüidade de objetivos, público reativo, tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

Essa caracterização da instituição de ensino ficou evidenciada na pesquisa, demonstrando a complexidade do ambiente e a diversidade de fontes de sobrecarga às quais estão expostos os trabalhadores desse tipo de organização.

Além disso, a natureza do trabalho administrativo do coordenador, é outro fator de sobrecarga, pois, conforme caracterizada por Mintzberg (1986), é permeada pela brevidade, variedade e descontinuidade, orientada muito mais para a ação do que para o planejamento, envolvendo a gestão da exceção e deveres rotineiros, com um sistema de informações que é principalmente alimentado por contatos verbais (telefonemas e reuniões) cujo armazenamento é centralizado na memória do coordenador, o que gera dificuldades de delegação e de perpetuação do saber.

Adotando o ponto de vista de Watson (2005) - onde as organizações são conceituadas como processos emergentes e não fenômenos estáveis, em que todas as situações organizacionais devam ser compreendidas como situações que ocorrem em um momento histórico particular, no contexto de uma sociedade ou comunidade específica - os gestores competentes devem ser aprendizes competentes. O aprendizado da gestão, para alcançar a competência gerencial que promova a qualidade do trabalho e o bem-estar físico, psíquico e cognitivo do trabalhador, é uma questão de desenvolver, em interação com os outros, habilidades humanas, sociais, culturais, políticas e econômicas primordiais, em vez de se concentrar em coletar fórmulas, modelos, ferramentas ou técnicas em livros-texto ou em cursos de treinamento.

Nessa perspectiva o coordenador precisa, de acordo com Mintzberg (1986), encontrar métodos sistemáticos para compartilhar suas informações privilegiadas, minimizando o

problema da dificuldade de delegação de poderes, e o problema da centralização e perenização do saber na organização.

Precisa assumir uma postura reflexiva de forma a criar um panorama amplo do que é o seu trabalho e, assim, evitar a superficialidade nas ações que o leva a sobrecarregar-se de trabalho, encorajar a interrupção, responder rapidamente a todos os estímulos, tomar “decisões homeopáticas” e tratar de tudo abruptamente.

Entretanto, esse enfoque não oferece receitas para a realização do trabalho do coordenador. Ele deve escolher por si mesmo, de acordo com contextos organizacionais, culturais e locais específicos, os procedimentos mais efetivos. É preciso que o coordenador tenha a compreensão do que é o seu trabalho para transforma-lo.

Transformar o trabalho é a finalidade primeira da ação ergonômica. Para isso a ergonomia apóia-se em uma pluralidade de contribuições, agregando conhecimentos gerais sobre o trabalho e conhecimentos específicos co-produzidos com os trabalhadores.

Essa transformação, que deve ser realizada de forma a contribuir para a concepção de situações de trabalho saudáveis e que promovam o crescimento pessoal e social e, ao mesmo tempo, alcance os objetivos econômicos determinados pelas instituições, só será efetiva , principalmente nas atividades administrativas, se realizada pelos trabalhadores.

Referências

- AYRES, K. V., et al. *Docência, administração acadêmica intermediária e stress ocupacional*. I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia. Universidade Estadual da Paraíba. Salvador, Bahia, maio, 1999.
- BALDRIDGE, V.J. *Academic Governance: research on institutional politics and decision making*. School of Education, Stanford University, Palo Alto. California: McCutchan, 1971.
- GUERIN, F. et al. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 2001. 200 p.
- MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Ed. Abril, 1986. p. 7-37.
- REESOR, L. M. *Becoming an academic administrator: a case study approach*. 1995. 195 p. Tese (Doutorado em Educational Policy and Leadership), Department of Educational Policy and Leadership, University of Wisconsin-Whitewater, USA.
- REYNALDO, G. R. *As influências das mudanças na estrutura organizacional de uma instituição de educação superior nas coordenações dos cursos de graduação*. 2004. 180 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis.
- WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGVSP, 2005, p. 14-23, v. 45, n. 1, jan.-mar., 2005.
- WISNER, A. *Por dentro do trabalho: ergonomia método e técnica*. Tradução Flora Maria Gomide Vezza. São Paulo: FTD, Oboré, 1987.