



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA  
(ORGANIZADOR)

# GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA  
(ORGANIZADOR)

# GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Karine de Lima

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná



Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão



Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393    Gestão de pessoas e relações de trabalho [recurso eletrônico] /  
 Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa,  
 PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-86002-69-0  
 DOI 10.22533/at.ed.690202003

1. Administração de pessoal. 2. Relações trabalhistas. I. Silva,  
 Clayton Robson Moreira da.

CDD 331

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de quatro capítulos que abordam temáticas inerentes ao campo da administração, com foco na gestão de pessoas e nas relações de trabalho, promovendo o diálogo e o debate sobre práticas, estratégias e métodos relacionados a esta área de conhecimento. Compreende-se que o fator humano tem se apresentado como um elemento fundamental para o sucesso das organizações, fazendo com que gestores e especialistas passassem a repensar as práticas de gestão de pessoas. Além disso, com o avanço dos modelos organizacionais e com as novas configurações do mercado, as relações de trabalho passaram por uma série de mudanças, que demandam reflexões e análises a fim de que possam ser compreendidas em sua amplitude.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre gestão de pessoas e relações de trabalho, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, que proporciona a ampliação do debate sobre o tema e conduz gestores, profissionais, docentes, estudantes e pesquisadores à reflexão sobre como se configuram a gestão de pessoas e as relações de trabalho. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume.

O primeiro capítulo tem como título “Significado do Trabalho para Docentes-Gestores: o caso dos coordenadores de curso de uma universidade federal” e é de autoria de Isabella Franco Araújo Ferreira, Débora Dias Resende e Adriana Ventola Marra. Nele, as autoras buscaram compreender o significado do trabalho para os docentes que atuam na função de coordenadores de curso de graduação de uma universidade federal.

O segundo capítulo é intitulado “Negociação e Gestão do Desempenho sob a Perspectiva Gerencial” e tem como autores Marcos Ferreira e Rayner Carvalho Pestana. Nesta pesquisa, os autores investigaram como os gestores executam o processo de gestão do desempenho em organizações públicas e privadas.

O terceiro capítulo, intitulado “A-Cerca da Mulher na Música Popular Brasileira: Permanências? Descontinuidades?”, é de autoria de Anderson de Souza Sant’Anna e Daniela Martins Diniz. De acordo com os autores, trata-se de um artigo que utiliza de achados de estudo de casos sobre a representação da mulher na música popular brasileira para explorar o papel relacional engendrado por compositores, intérpretes e veículos de difusão na transição da 1ª para a 2ª ondas do movimento feminista, no Brasil.

O quarto capítulo tem como título “Meditação: impactos positivos no clima organizacional segundo a percepção dos praticantes”. De autoria de Michely Nascimento e Daniela Martins Diniz, o estudo investigou como os praticantes habituais

de prática meditativa percebem o impacto da prática nas suas relações interpessoais e no clima das equipes que os mesmos pertencem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de gestão de pessoas e relações de trabalho, levando profissionais, pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DOCENTES-GESTORES: O CASO DOS COORDENADORES DE CURSO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL	
Isabella Franco Araujo Ferreira Débora Dias Resende Adriana Ventola Marra	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6902020031</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>16</b>
NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO SOB A PERSPECTIVA GERENCIAL	
Marcos Ferreira Rayner Carvalho Pestana	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6902020032</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>28</b>
A-CERCA DA MULHER NA MÚSICA POPULAR BRASILEIRA: PERMANÊNCIAS? DESCONTINUIDADES?	
Anderson de Souza Sant'Anna Daniela Martins Diniz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6902020033</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>40</b>
MEDITAÇÃO: IMPACTOS POSITIVOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PRATICANTES	
Michely Nascimento João Pinheiro de Barros Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6902020034</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>55</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>56</b>

## SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DOCENTES- GESTORES: O CASO DOS COORDENADORES DE CURSO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

*Data da submissão: 05/12/2019*

*Data de aceite: 18/03/2020*

### **Isabella Franco Araujo Ferreira**

Universidade Federal de Viçosa – Campus  
Florestal  
Florestal - MG  
<http://lattes.cnpq.br/6935393897497251>

### **Débora Dias Resende**

Universidade Federal de Viçosa – Campus  
Florestal  
Florestal - MG  
<http://lattes.cnpq.br/1725448825882644>

### **Adriana Ventola Marra**

Universidade Federal de Viçosa – Campus  
Florestal  
Florestal - MG  
<https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi compreender o significado do trabalho para os docentes que atuam na função de coordenadores de curso de graduação de uma universidade federal. A construção do referencial teórico fundamentou-se em quatro eixos: a função gerencial, a função gerencial na universidade, o significado do trabalho e o significado do trabalho para o docente. A pesquisa teve caráter qualitativo-descritivo. Utilizou-se da pesquisa documental

e de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores de curso para a coleta de dados. Os dados foram tratados por análise temática de conteúdo. Como resultados destacou-se que a compreensão dos coordenadores sobre as práticas gerenciais começa com o significado de ser docente e de ser coordenador. O trabalho de docente significa prazer e paixão e o trabalho de coordenador, uma chance de colaborar com o curso, aprender coisas novas e enfrentar desafios. Desta forma, o significado do trabalho de docente está associado a uma fonte de prazer (ethos romântico-expressivo), e o significado do trabalho de coordenador a uma obrigação (ethos moral-disciplinar), o dever de trabalhar, vinculado com a responsabilidade e com a realização de tarefa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Função gerencial. Significado do Trabalho. Universidade Pública. Docente.

### MEANING OF WORK FOR TEACHER MANAGERS: THE COURSE COORDINATORS CASE OF A FEDERAL UNIVERSITY

**ABSTRACT:** The objective of this study was to understand the meaning of the work for the teachers who act as coordinators of undergraduate courses of a federal university. The construction of the theoretical framework

was based on four axes: the managerial function, the managerial function at the university, the meaning of work and the meaning of work for the teacher. The research was qualitative and descriptive. Documentary research and semi-structured interviews with course coordinators were used for data collection. Data were treated by thematic content analysis. As results, it was emphasized that the understanding of the coordinators about the managerial practices begins with the meaning of being a teacher and being a coordinator. The work of teaching means pleasure and passion and the work of coordinator, a possibility to collaborate with the course, learn new things and face challenges. Thus, the meaning of teaching work is associated with a source of pleasure (romantic-expressive ethos), and the meaning of coordinator work with an obligation (moral-disciplinary ethos), the duty to work, linked to responsibility and with the accomplishment of task.

**KEYWORDS:** Managerial function. Meaning of Work. Public university. Teacher.

## 1 | INTRODUÇÃO

Evidencia-se que coexistem variadas concepções de trabalho. Tais concepções são fruto de construções sociais históricas, concomitantes aos novos modos e relações de produção, das formas como a sociedade se organiza e do próprio conhecimento humano (NEVES et al., 2018). Apesar das diversas concepções, é através do trabalho que o indivíduo descobre um significado fundamental para viver, ou seja, o trabalho continua sendo uma categoria fundante do ser humano (BENDASSOLLI, 2007; NEVES et al., 2018).

Tais considerações sobre o significado do trabalho não diferem para os docentes das instituições de ensino superior, por isso este estudo se propõe discutir esse significado, e mais especificamente, o significado quando estes assumem o cargo de coordenadores de curso. Os coordenadores de curso de graduação nas universidades são aqui entendidos como gestores acadêmicos dos cursos.

Para cada função e profissão há um significado entrelaçado ao trabalho. No caso da função gerencial compreender seu significado é essencial tanto para a academia quanto para os indivíduos (DAVEL; MELO, 2005). Basso (1998) declara que o significado do trabalho para os docentes é constituído pela intenção de ministrar. Mas, quando tratamos de docentes que ocupam a função de coordenadores de curso, tal significado pode ir além desta intenção.

Essa categoria necessita de estudos e pesquisas, visto que são escassos os conhecimentos constatados na bibliografia que abordam especificamente os coordenadores (SILVA; MAFRA, 2014). Por esta razão, este estudo teve como objetivo compreender o significado do trabalho para os coordenadores dos cursos de graduação de uma universidade federal. Para atingir este objetivo realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, em que foram entrevistados dez coordenadores dos cursos de graduação, e os dados foram analisados por análise de conteúdo (BARDIN,



2010).

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUNÇÃO GERENCIAL

Fayol (1970) foi um dos primeiros a abordar explicitamente a função gerencial. Segundo Fayol (1970) o papel do gerente se resumia em cinco atividades: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Mintzberg (1973) adotou uma nova abordagem com teorias mais humanistas com o intuito de mostrar a relação e a dependência que existia entre as organizações e os indivíduos. O autor apontou dez papéis (comportamentos pertencentes ao um cargo, função desempenhada) dos gerentes contrariando a teoria de Fayol (1970).

Para Davel e Melo (2005), o trabalho gerencial manifesta-se como uma posição complexa, dinâmica, ambígua, mutável, contraditória, ambivalente, incerta, conflituosa, com alta sobrecarga de trabalho e pressões múltiplas. As funções gerenciais são decorridas do uso do poder e intermediação de vantagens, utilidades e importâncias (DAVEL; MELO, 2005).

O trabalho gerencial teve um período de reestruturações organizacionais no qual se distanciou das atividades operacionais e tornou-se ainda mais generalista, o gerente possui mais responsabilidades e tarefas a serem desempenhadas, exigindo dele maior criatividade, flexibilidade e novas competências. Diante dessas mudanças, o gerente acaba ocupando uma função com alta carga de trabalho e o tempo como algo não possível de ser programado e controlável, provoca estresse na sua relação familiar e na vida pessoal (DAVEL; MELO, 2005).

Nas instituições acadêmicas, os gerentes possuem um atributo típico, que os difere dos gerentes de empresas privadas e certos órgãos públicos. Muitas vezes a função gerencial, ou seja, a função administrativa é desempenhada pelos próprios docentes da universidade, que também desempenham pesquisa, ensino e extensão (MIRANDA et al., 2013; MARRA; MELO, 2005; SILVA, 2012 ; BARBOSA; MENDONÇA, 2016). O trabalho dos docentes nas instituições de ensino superior, em seu complexo de papéis, extrapola as limitações básicas das atividades dos educadores, uma vez como professores também podem desempenhar funções de orientador, coordenador, pesquisador e diversas outras atividades (SILVA; MAFRA, 2014).

Neste sentido, os gestores das universidades precisam desenvolver capacidades e aptidões gerenciais que os permitam compreender desde o entendimento científico ao administrativo, desenvolver capacidades de transação e diagnosticar a situação econômica, política e social (MIRANDA et al., 2013; FERREIRA; PAIVA, 2017). Ao adicionar ao ensino, a pesquisa e a extensão, à gestão universitária, o docente pode, ocasionalmente, relegar suas funções de educador, para empenhar-se unicamente o cargo de gestor (SILVA, 2012). Em estudo recente, Ferreira e Paiva (2017)

ressaltam a importância de competências gerenciais para os coordenadores de curso desenvolverem tais atividades, a saber: relacionamento interpessoal, liderança, comunicação, conhecer as exigências do MEC para o funcionamento do curso, saber administrar conflitos, trabalhar com planejamento e organização, proatividade e atualizar-se com as novas demandas e expectativas do mercado.

Na maioria das vezes, não existe capacitação e preparação para a atividade gerencial nas universidades e o seu conhecimento advém do exercício diário. Assim, no começo da gestão, as tarefas podem parecer ser mais complicadas, complexas e difíceis, uma vez que os docentes-gestores ainda estão em um período de conhecimento e instrução de suas incumbências e papéis, informando-se dos métodos e processos (MIRANDA et al., 2013).

Desta forma, entender as atividades e práticas que um gerente universitário desempenha no seu dia a dia, como ocorre o processo de assumir o cargo e como se aprende a ser gerente nos leva a compreender o que significa o trabalho para esses docentes.

## 2.2 SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO

Entre os estudos seminais sobre o tema, Hackman e Oldman (1976) descreveram três características relevantes para dar sentido ao trabalho: a variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências do trabalhador, o trabalho possuir um resultado identificável e o trabalho ter um impacto positivo sobre os demais. Tais características ainda são amplamente adotadas em estudos atuais. Contudo, evidencia-se que o sentido do trabalho é um construto subjetivo que varia a partir das características e experiências de vida dos sujeitos, bem como de sua própria percepção, influenciada pelo contexto social e cultural (STEGER; DIK, 2009).

Em certos estudos os termos significado e sentido do trabalho são usados como sinônimos (TOLFO; PICCININI, 2007). Pode-se definir significado do trabalho, de acordo com Tolfo e Piccinini (2007), como a representação social da tarefa que o trabalhador executa no seu cotidiano, que pode ser: “Individual (a identificação de seu trabalho no resultado da tarefa), para o grupo (o sentimento de pertença a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho), ou social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para o todo, a sociedade)” (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 40).

Já o sentido do trabalho pode apresentar diversos significados, sendo individual, coletivo e social, o indivíduo precisa sentir que suas tarefas executadas são úteis para a organização em que trabalha. Consequentemente a pessoa poderá desenvolver a sensação de crescimento e realização pessoal e profissional, além de proporcionar satisfação, liberdade, sucesso, e autonomia nas tarefas realizadas no seu dia a dia (TOLFO; PICCININI, 2007). Pode-se dizer que um trabalho que possua sentido pode ser motivado por quatro variáveis pessoais de acordo com Tolfo e Piccinini (2007, p. 37): “(a) o significado do trabalho, entendido como a concepção do que é trabalho

para o indivíduo; (b) o valor (grau de importância, centralidade) que o sujeito atribui ao trabalho; (c) os valores éticos individuais; e (d) o motivo pelo qual ele trabalha.”

De acordo com Bendassolli (2007) o trabalho não possui a relevância de que desfrutava em períodos antecedentes da história, como no apogeu da sociedade industrial, no início do século XX, contudo conserva sua importância para a maioria das pessoas. Neves et al. (2018, p. 328) resumem o significado e a importância do trabalho na atualidade afirmando seu papel para o ser humano

na constituição da sua autorrealização, de suas subjetividades e de sua sociabilidade, bem como contribui para o desenvolvimento de sua identidade, proporciona renda e sustento, possibilita atingir metas e objetivos de vida, possibilita demonstrar suas ações, iniciativas e habilidades.

Para Bendassolli (2007), a mudança da relevância está associada à coexistência de vários *ethos*, sendo que cada um possui um significado explícito sobre a importância e sentido do trabalho na descrição da identidade. O significado do trabalho como metanarrativa pública, está dividido em cinco *ethos* (moral-disciplinar, romântico-expressivo, instrumental, consumista e gerencialista) cada um argumentando um olhar singular sobre o trabalho (BENDASSOLLI, 2007):

- a) No *ethos* moral-disciplinar o trabalho está totalmente desvinculado a uma fonte de prazer e satisfação, o trabalho é simplesmente para executar seus deveres, comprimir as normas e rituais estabelecidos pela empresa.
- b) No *ethos* romântico-expressivo o indivíduo é visto como um trabalhador-artista que domina e exerce com maestria suas funções, o prazer no trabalho é fundamental.
- c) O *ethos* instrumental ressalta como característica o trabalho como uma relação de troca, algo neoliberal, contida a um capitalismo que requer produtividade, eficiência e alto desempenho de seus trabalhadores diante de suas atividades.
- d) No *ethos* consumista o trabalho deve ser fonte de satisfação, baseado em uma ética do prazer. Sabendo que quanto mais o trabalhador estiver satisfeito, maior a probabilidade de atingir elevados índices de produtividade e desempenho.
- e) O *ethos* gerencialista está voltado à cultura do management que busca excelência, desempenho, eficiência e competência através dos discursos gerencialistas, também dissemina a ideia dos indivíduos serem empreendedores e não ficarem amarrados às instituições (BENDASSOLLI, 2007).

O significado do trabalho especificamente para os docentes é constituído pelo



intuito de ensinar (BASSO, 1998). Um trabalho com sentido e significado para os docentes, seria aquele que apresentaria como função primordial, a transformação dos seus alunos e que necessita a todo instante se atualizar, nas práticas das políticas educacionais, nos objetivos, processos, maneira de organizar e administrar novas técnicas (ABDALLA, 2009). Para Santos et al. (2015) o significado do trabalho para os docentes funda-se em garantir o desenvolvimento dos indivíduos, a oportunidade de fazer a diferença na vida dos seres humanos e, conseqüentemente, se realizam pessoalmente e profissionalmente.

O trabalho do docente, segundo Tardif e Lessard (2014), é essencialmente relacional. Portanto, pode-se compreender e interpretar o exercício da docência não apenas pelas perspectivas técnicas, características aos afazeres a que são titulados, mas também, pela perspectiva das atividades emocionais e interacionais, pelas experiências participativas que presenciam e se deparam a todo instante (MATOS, 2016). Especificamente entre os docentes de ensino superior, a relação com a profissão intervém expressivamente sua produção acadêmica, e o fato da instituição ser privada ou pública pode intervir no empenho e no significado do trabalho docente (SANTOS et al., 2015).

### 3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa foi caracterizada como um estudo qualitativo do tipo descritivo. E por tratar de um fato específico - o significado do trabalho e as funções gerenciais de coordenadores dos cursos de graduação em uma universidade federal - optou-se pelo método de estudo de caso (YIN, 2015). Na pesquisa de campo, a coleta de dados foi implementada no ambiente no qual os acontecimentos e fatos foram pesquisados (YIN, 2015). O universo da pesquisa de campo foi composto pelos professores que ocupam cargo de coordenadores dos cursos de graduação da universidade pesquisada. As técnicas de coleta dos dados empregadas neste estudo foram: a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas.

A análise de documentos pode gerar colaborações relevantes para o estudo. Documentos precisam ser compreendidos de maneira extensa, abrangendo todos os aparatos registrados (SILVA; GODOI; MELLO, 2006). Nesta pesquisa foi analisada a resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal pesquisada com a finalidade de encontrar regimentos que descrevem as obrigações dos coordenadores perante a instituição e ao curso de graduação coordenado.

A entrevista semiestruturada foi utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando às investigadoras desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (SILVA; GODOI; MELLO, 2006). Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, e, em seguida, foram transcritas. As entrevistas foram realizadas nos

gabinetes dos docentes na própria universidade.

Foram entrevistados 10 coordenadores, selecionados por acessibilidade, sendo dos cursos de Administração; Agronomia; Ciência da Computação; Educação Física; Engenharia de Alimentos; Física; Matemática; Química e Tecnologia em Gestão Ambiental. Em um dos cursos, foram entrevistados o atual coordenador e o antecessor. Isso ocorreu em função da recente troca de gestão ocorrida e por solicitação do próprio coordenador. O número de entrevistados foi determinado pela saturação dos dados.

Antes das perguntas específicas sobre o tema abordado, foi levantado o perfil demográfico dos sujeitos. As formações profissionais dos entrevistados eram de Mestrado (2) e Doutorado (8). No que diz respeito à faixa etária dos coordenadores vai de 31 a 52 anos. Em termos tempo na universidade, de 2 a 10 anos, com 6 a 24 anos que se formaram na graduação. Quanto ao tempo no cargo, a maioria está no primeiro mandato com tempo médio de 1,5 anos. A maioria nunca ocupou outro cargo na instituição, sendo que 8 docentes relataram ter assumido somente a coordenação de curso e os demais (2) ocuparam outros cargos.

Os dados foram analisados por análise temática de conteúdo (BARDIN, 2010), através da categorização dos temas mais significativos das entrevistas, com alguns exemplos e destaques nas falas dos entrevistados, com o intuito de ilustrar os temas enfocados nessa pesquisa. As categorias terminais foram: o ser coordenador, a percepção da prática gerencial, os conflitos e desafios do coordenador e o significado do trabalho. Tais categorias foram estabelecidas a posteriori a partir da pré-análise das entrevistas.

## 4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 SER COORDENADOR

Os coordenadores devem seguir o regimento designado na Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade pesquisada, aonde consta as determinadas atribuições do Coordenador. Tais funções são diversificadas e englobam atividades administrativas, burocráticas, gerenciais, de orientação e pedagógicas. Os coordenadores relatam suas atividades e obrigações do dia a dia, que vão muito além do prescrito no regimento. Em medidas estabelecidas, as atividades são muito bem apresentadas, a agenda devidamente determinada e as normas são precisas. Contudo, a sobrecarga dos docentes gestores, demandando um comprometimento e participação muito maior destes, como apontado por Silva e Mafra (2014).

Eu já estou no meu segundo mandato e, por motivos pessoais os professores não querem assumir, vou ter que assumir meu terceiro mandato. (...) é.. é o coordenador ele é que está a frente do curso, mas chega um ponto que já começa ficar cansativo. Que é muito, é realmente é muito cansativo. (Entrevistado 4)

O entrevistado 10 foi o único que manifestou que a sobrecarga não é exclusiva dos coordenadores e sim faz parte do trabalho docente como um todo. O desempenho dos docentes é medido, entre outros fatores, pela produtividade de publicações de artigos em periódicos e congressos, supervisionados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Ao mesmo tempo intensificou a exigência na qualificação dos docentes com níveis em mestrado, doutorado e pós-doutorado, obtendo como resultado a supervalorização do conhecimento como uma nova forma de acumulação de capital (NOGUEIRA; MELO, 2017; OLIVEIRA; PEREIRA; LIMA, 2017; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Todos os professores, sem exceção, trabalham em casa, é impossível um professor não trabalhar em casa, ainda mais acumulando as funções, de ensino, pesquisa e extensão. Só se existir alguma pessoa, muito bem, muito organizada, muito perfeita, pra conseguir trabalhar somente na universidade (...)sabe alguma coisa assim extra classe, que os outros trabalhos acabam ficando mesmo pra casa. (Entrevistado 10)

Assim, os entrevistados reforçaram que tiveram dificuldade em conciliar a gerência com as outras atividades já desempenhadas, corroborando os achados de Marra e Melo (2005). No entanto percebeu-se que os coordenadores descobrem formas de se habituarem a atual realidade que precisam enfrentar elaborando mecanismos. Aumentam o número de horas trabalhadas, diminuem ou até mesmo abrem mão da pesquisa e de outras atividades, administram o tempo.

Quando você fica com a função de coordenador **você para um pouco a pesquisa**, porque você **não tem tempo** realmente pra outras atividades. Aí a pesquisa fica um pouco com déficit, mas as aulas você tem que dar não tem jeito. (Entrevistado 3)

Tal situação pode ocasionar prejuízos profissionais como: não conseguir novas publicações e perder a qualidade de ensino. Além de prejuízos pessoais, como não conseguir dividir e até mesmo desligar o profissional da vida pessoal. Tal situação de estresse e desgaste dos docentes também foi relatada na pesquisa de Oliveira, Pereira e Lima (2017). E estudos sobre a função gerencial ressaltam que o gerente acaba ocupando uma função com alta carga de trabalho e o tempo passa a ser algo não possível de ser programado e controlável, provocando estresse na relação familiar e na vida pessoal do gerente (DAVEL; MELO, 2005, MARRA; MELO, 2005; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

#### 4.2 A PERCEPÇÃO DA PRÁTICA GERENCIAL

Os coordenadores de acordo com o regimento da instituição são eleitos entre os componentes docentes da Comissão Coordenadora, de cada curso, e nomeados pelo reitor. O mandato do Coordenador do Curso e de seu suplente é de 2 (dois)



anos, sendo permitida a recondução. Contudo, em geral, esta eleição na prática não acontece por falta de docentes que queiram se candidatar ao cargo de coordenador. Os coordenadores não evidenciam o desejo próprio de assumirem a coordenação. A maioria declarou que assume o cargo, por falta da apresentação de um novo coordenador. Os entrevistados explicitam a existência de um acordo entre os membros da comissão coordenadora para a realização do rodízio na coordenação. Como revelado pelo entrevistado 1:

O processo é que eu era a próxima da fila mesmo, sabe? (...) É a rotatividade, não foi bem: Ah, eu queria ser coordenadora, lutei por isso, não. Eu era a próxima (...). Então pra falar assim, que eu já vi os professores terem essa vontade, não sei, acho que por ter combinado todo mundo fica esperando que uma hora vai chegar, pode até ser que alguém queira muito. Mas aí eu não consegui perceber isso não. (Entrevistado 1)

Outro motivo observado de não quererem assumir a coordenação é a remuneração, um valor insignificante perto das responsabilidades para assumir tal cargo. Contudo, os entrevistados ressaltam a importância no exercício da função de coordenador como uma contribuição para a universidade e um aprendizado, como pode-se notar no relato do entrevistado 7.

Eu queria que todos os colegas pudessem enxergar que existe um ganho de alguma forma com o exercício da coordenação porque, se todos pensassem assim: “Ah eu não quero, eu não consigo, eu não gosto, ah eu não posso, eu não tenho tempo”. (Entrevistado 7)

Ganhos esses que os entrevistados declaram como: conhecer o processo, o curso em si, ganhar destaque, conhecer a universidade, adquirir experiências e aprendizado através da gestão e poder fazer algo pelo curso e a universidade, ou seja, através do seu trabalho contribuir de alguma forma. Mesmo com a sobrecarga de trabalho e a maioria não desejar o cargo, buscou-se identificar os elementos que trazem satisfação, ou seja, o que esses coordenadores gostam no exercício da função gerencial. E basicamente são elementos vinculados aos aspectos profissionais. Os coordenadores entrevistados atribuem a maior parte de sua satisfação ao fato de estarem em contato maior com os alunos, aprendendo e vendo o sucesso do curso.

Quando o docente coordenador obtém sucesso no período de sua responsabilidade, consideram uma boa gestão. A partir disso, o docente-coordenador passa a ter reconhecimento e prestígio que é justamente o que eles almejam com o cargo. Identificou-se nos entrevistados o ethos instrumental, que possui como característica no trabalho, uma relação de troca. Esse ethos indica alguns métodos importantes: os meritocráticos que são voltados aos méritos, reconhecimentos e recompensas dos talentos individuais; e status no qual o trabalho é um fator determinante de reconhecimento e visibilidade social (BENDASSOLLI, 2007). No relato do entrevistado

2: “pra mim significa um reconhecimento e uma possibilidade, uma oportunidade de fazer, de mostrar o trabalho, de ver que é capaz de tentar melhorar”.

Identificou-se também os elementos que ocasionam insatisfações na prática gerencial. Basicamente, a falta de informação e treinamento, as reuniões e exercer funções burocráticas. Ressalta-se que funções burocráticas não estão relacionadas à burocracia weberiana como tipo ideal, o conceito do senso comum se aproxima das disfunções da burocracia. Os afazeres burocráticos são vistos como uma das fundamentais atribuições do gerente dentro da universidade, sendo na concepção dos entrevistados, os afazeres relativos ao preenchimento e à preparação de documentos (ofícios e atas). A burocracia na universidade é reconhecida como uma perspectiva tanto positiva quanto negativa no cargo gerencial. Entretanto a maioria dos coordenadores a aponta como negativa, alegando a culpa das dificuldades do andamento do curso, das decisões e processos. Os poucos defensores da burocracia acreditam que é necessária para o sistema funcionar.

Depois de nomeados na função gerencial, os docentes passam para a próxima fase da transformação: o aprendizado. Foi constatado que o aprendizado de todos os coordenadores não ocorre por meios formais, isto é, o treinamento. A ausência de treinamento faz com o aprendizado informal seja a solução instantânea encontrada por eles para resolverem essa questão (MARRA; MELO, 2005; MIRANDA *et al.*, 2013), contam com a ajuda, colaboração e boa vontade dos antigos coordenadores, chefes de instituto e coordenadores suplentes. A maioria dos entrevistados considera que a aprendizagem provém da prática e da reflexão em assuntos de trabalho, nas interações dos indivíduos, e no desenvolvimento de competências. Entre as formas de aprender pela experiência destacam-se: a observação, o compartilhamento e diálogos, e a aprendizagem por tentativa e erro.

### 4.3 CONFLITOS E DESAFIOS DO COORDENADOR

Os coordenadores são responsáveis por manterem a qualidade do curso e dos docentes, serem conectores no âmbito político e pedagógico lidando com diversificados públicos e apesar das multi-tarefas a sua maior preocupação ainda deve ser com aprendizagem (FONSECA; FONSECA, 2016). O aumento de atividades, obrigações e responsabilidades do docente, ao assumir a coordenação, além da sobrecarga e da pressão enfrentadas por estes faz que o cansaço, o desgaste e o estresse sejam incorporados na sua vida diária. Contudo, na maioria das circunstâncias, os docentes acabam continuando na função gerencial mesmo na presença de dificuldades. Quando questionados se haveria alguma razão que levasse o acontecimento desta situação, os entrevistados demonstraram resiliência e argumentaram a importância de cumprir a “missão”.

A gente efetivamente tem que cumprir um período. Já me deu vontade de chutar o balde. Mas é você, penso tem que ter os dois anos ali pra cumprir, então eu acabo

e continuo. [...] Mas “a fulana pegou a coordenação e largou”, eu não quero que ninguém fale isso. Entendeu? (Entrevistado 8)

A importância de cumprir a “missão” está atrelada ao dever moral, ou seja, “eu assumi então tenho que terminar o mandato”. O dever moral, como afirmado por Bendassolli (2007) pertence ao *ethos* moral-disciplinar. Este *ethos* é formado pelos resíduos da antiga ética protestante e por doutrinas moralistas tradicionais que defendem o dever de trabalhar. Desta forma, o trabalho gerencial dos coordenadores está mais vinculado com a responsabilidade e com a realização de tarefas, mesmo que acarretem em estresse.

#### 4.4 SIGNIFICADO DO TRABALHO

No que se refere à definição de trabalho para o docente, pareceu ser algo muito fácil de ser respondido, já que foi uma escolha e um desejo profissional de cada um seguir essa carreira. Os entrevistados evidenciaram que gostavam, amavam, que se sentiam prazerosos, felizes, apaixonados, satisfeitos e realizados em sua profissão. Para esses entrevistados, o significado do trabalho compete ao *ethos* consumista, na qual o trabalho deve ser fonte de satisfação, baseado em uma ética do prazer (BENDASSOLLI, 2007). Como afirmam ser docente significa ter “prazer. Não tem mais nada pra falar não. (...) Amo, completamente. Assim, apaixonado “(Entrevistado 5).

Outros significados também foram pautados, como contribuir com o desenvolvimento e crescimento dos alunos, transformarem vidas, ver o sucesso, trocar e auxiliar na busca de informações e conhecimentos dos discentes. Basicamente consiste em ver o resultado de seu trabalho repercutir e proporcionar o desenvolvimento dos alunos. Diversos são os significados: ficar satisfeito, realizado e feliz por contribuir com o desenvolvimento e crescimento dos seus alunos, trocar informações e ver o sucesso destes, oferecer exemplo e auxiliar seus estudantes na procura de conhecimento e informações.

O indivíduo romântico-expressivo, como afirmado por Bendassolli (2007). O intuito desses docentes é transmitir informação e conhecimento, colaborar e auxiliar, com o desenvolvimento e crescimento de seus alunos. Os resultados corroboram também com Santos et al. (2015), que afirmam que um dos principais significados conferidos ao trabalho para estes docentes, funda-se em garantir o desenvolvimento dos indivíduos, e a oportunidade de fazer a diferença na vida dos seres humanos.

Diferente do significado de docente, o significado de coordenador, para alguns, traz consigo pontos negativos. Talvez porque a coordenação não foi uma escolha e sim um “acordo” entre as partes para que, através do rodízio, todos ocupem o cargo, uma vez que poucos desejariam assumi-lo.

Ave Maria. (...) Pra mim, nossa... pra docente foi tão fácil. Porque realmente é difícil. Trabalha chato, estressante. Olha eu, o que significa ser coordenador? Tenderia mais pro lado ruim do que bom. (...) Um peso. Um peso. Não que eu não possa

levar, mas um peso desgastante. Infelizmente foi, está sendo ainda. Então é... desapontamento. Ruim mesmo, pra mim foi. (Entrevistado 8)

Afirmando o propósito de Bendassolli (2007), quando expõe que podemos perceber uma alteração na intensidade entre a ligação do trabalho com a identidade nos tipos de *ethos*, intensidade essa que pode ser moderadamente forte e podendo até mesmo ser baixa ou nula. Para o entrevistado 8 identificamos prontamente, sua nula ligação com o seu trabalho de coordenador.

O significado do trabalho, tal como alicerce afetivo, é composto por três elementos (HACKMAN; OLDHAN, 1976). No relato desse entrevistado, crê-se que esses três elementos não estejam presentes devido à conotação negativa que o significado do trabalho, como coordenador, se apresenta para este docente e dessa forma o trabalho não possui nenhum sentido. Uma vez que o significado para ele simboliza fatos ruins, sem nenhum valor. O mesmo não possui orientação (vocação) para este trabalho, porque não escolheu, não desejou ser coordenador e não teve experiências agradáveis desde que assumiu o cargo, e conseqüentemente, não tem coerência (equilíbrio e paz) no seu trabalho.

Demais entrevistados relataram basicamente que veem a coordenação como um desafio, uma função com alta responsabilidade, na qual possuem o papel de representar os alunos. Tendo oportunidade de melhorar, aprender, crescer e viver uma experiência. Tentando melhorar a infraestrutura do curso e contribuindo administrativamente. Agrega-se a esses coordenadores, o *ethos* gerencialista, o qual está associado aos atributos pessoais dos trabalhadores, como sua personalidade, seus interesses e prioridades. Um *ethos* voltado à cultura do *management* que busca excelência, desempenho, eficiência e competência através dos discursos gerencialistas (BENDASSOLLI, 2007). Esses coordenadores discursam e buscam através do seu cargo de gerência, contribuir e melhorar com o curso, administrar com competência e atingir bons desempenhos em seu mandato.

Em suma, os entrevistados deixaram transparecer em seus os discursos vários traços dos diferentes tipos de *ethos* no trabalho enumerados por Bendassolli (2007). Todos eles mostram que o trabalho de coordenador tem diversos significados para os docentes e, mesmo que separados aqui por efeitos didáticos, os significados do trabalho de docente e de coordenador estão imbricados, considerando que não se pode ser coordenador de curso sem ser docente e que o trabalho do coordenador sempre se soma ao do docente. Também, ressalta-se que, ao construírem suas identidades de coordenadores, os docentes puderam circular ou serem expostos a um ou mais significados do trabalho, que são dinâmicos e em permanente construção a de seu entendimento do que é ser coordenador, da própria prática gerencial e dos conflitos e desafios vivenciados na função.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as descrições dos entrevistados evidenciou-se, que as funções dos gerentes universitários vão muito além do prescrito e extrapolam sua carga horária. Para ser docente e gerente é necessário conciliar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e mais a função gerencial. Para cumprir com as obrigações, os coordenadores de curso desenvolveram estratégias como: aumentar a carga horária, levar serviço para casa e reduzir as atividades de pesquisa.

Uma razão que reforça e intensifica as dificuldades do docente-gestor é que não passam por nenhum tipo de treinamento, aprendendo a administrar no exercício da função, isto é, no cotidiano, através das experiências e da ajuda de colegas. E essa ocorrência contribui para que o primeiro mandato do gerente seja usado como aprendizado, baseado no autodidatismo.

A compreensão dos coordenadores sobre as práticas gerenciais começa com o significado de ser docente e coordenador: se, de certa forma, ser docente é um prazer e uma paixão, por outro, ser coordenador caracteriza para eles uma chance de colaborar com o curso, aprender coisas novas e encarar desafios. Neste estudo, conseguiu-se caracterizar os diferentes *ethos*, preconizados por Bendassolli (2007), que esses docentes-gestores se associam e circulam. Enquanto que para a maioria o significado do trabalho de docente está associado a uma fonte de prazer (*ethos* romântico-expressivo), para outros o significado do trabalho de coordenador não passa de uma obrigação que deve ser cumprida (*ethos* moral-disciplinar), simplesmente o dever de trabalhar, vinculado com a responsabilidade e com a realização de tarefas.

Após averiguar as razões que trouxeram o docente a se transformar em coordenador, pôde-se observar que, na maioria das vezes, os coordenadores da universidade pesquisada não verbalizaram o desejo em assumir a função. Contudo, aqueles que assumem gostar e terem desejos em ser coordenador demonstram algumas insatisfações, reforçando que o ser docente-gestor é um papel difícil e não cobiçado pela maioria. Entretanto ao assumir o papel de coordenador, mesmo com as dificuldades enfrentadas e a insatisfação, a maioria deixaria a função somente após o fim do mandato, por relatarem serem profissionais comprometidos.

Identificou-se o valor do treinamento gerencial para assumir a função de coordenador como algo essencial, uma vez que as reclamações referentes a este ponto foram frequentes pelos entrevistados. Recomenda-se, assim, que a universidade concretize programas de treinamento na função gerencial contemplando os cargos dos coordenadores de curso. Destaca-se, que a falta do desenvolvimento de competências gerenciais nos coordenadores, acaba prejudicando alguns processos na universidade. E o treinamento para a função viria a preencher tal lacuna.

Este estudo possui limitações inerentes ao próprio método utilizado, como por exemplo, a pesquisa se limitar a um campus da universidade que tem história recente com os cursos superiores, não permitindo que participassem deste, coordenadores com ampla experiência em cargos de gestão e coordenadores de pós-graduação.



Contudo, o próprio método do estudo de caso também apresentou vantagens como poder compreender a dinâmica do significado do trabalho para os coordenadores de curso deste Campus em profundidade e a partir de sua singularidade. Portanto, os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados em termos estatísticos, porém isto não impede o desenvolvimento de pressupostos teóricos que possam ser averiguados em outros estudos. Neste sentido, sugere-se para próximas pesquisas abordar o tema com outros cargos gerenciais e em outras universidades, tanto públicas quanto privadas. Estudos nacionais específicos abordando o significado do trabalho para os coordenadores de cursos nas universidades, ainda são poucos na literatura, por isso se vê a importância de abordar mais sobre esses profissionais, que acrescentariam e poderiam oferecer dados a serem comparados com este estudo. É necessário ressaltar que a pesquisa proporciona às universidades subsídios para analisar o significado do trabalho, as práticas gerenciais dos docentes e a consciência da importância de se capacitarem.

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. F. B. Representações sociais dos professores formadores: o sentido do trabalho docente e a profissionalização. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 16, n. 17, p. 35-52, dez./jan., 2009.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 61-88, 2016.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. Políticas públicas e políticas organizacionais para formação de professores-gestores do ensino superior. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 95-110, out./dez., 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70: LDA, 2010.
- BASSO, I. S. Significado e sentido do trabalho docente. **Caderno CEDES**, v. 19, n. 44, p. 19-32, abr., 1998.
- BENDASSOLLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene (Org.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 323-333, 2005.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M. Competências Gerenciais dos Coordenadores de Cursos de Instituições Privadas de Ensino Superior na Cidade de Fortaleza, CE. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 681-702, 2017.
- FONSECA, M.; FONSECA, D. M. A gestão acadêmica da pós-graduação *lato sensu*: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 151-164, jan./mar., 2016.

HACKMAN, J. R., OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

MARRA, A. V.; MELLO, M. A. O. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, jul./set., 2005.

MATOS, C. L. C. O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. **Blumenau**, v. 11, n. 2, p. 656-660, ago./nov., 2016.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de administração. São Paulo: Abril S.A., 1973.

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 106-123, jan./mar., 2013.

NEVES, D. R.; NASCIMENTO, R. P.; FELIX JR., M. S.; SILVA, F. A.; ANDRADE, R. O. B. Sentido e Significado do Trabalho: Uma Análise dos Artigos Publicados em Periódicos Associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 318-330, 2018.

NOGUEIRA, M. G. S.; MELO, P. A. Principais acontecimentos ocorridos em instituições federais que podem impactar na capacidade estratégica de resiliência – cursos gestão da coordenação de cursos. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 10, n. 5, jan./jun., 2017.

OLIVEIRA, A. S. D.; PEREIRA, M. S.; LIMA, L. M. Trabalho, produtivismo e adoecimento dos docentes nas universidades públicas brasileiras. **Revista ABRAPPEE: Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 21, n. 3, set./dez., 2017.

SANTOS, M. F.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T.; SANTOS, G. S. dos.; MALTA, V. D. Significado do Trabalho: Um Estudo com Professores de Administração em uma Universidade. **Revista Lugares de Educação [RLE]**, Bananeiras-PB, v. 5, n. 11, p. 3-27, ago./dez., 2015.

SILVA, A. B.; GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115 -146, 2006.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

SILVA, I. C.; MAFRA, F. L. N. Trabalho Docente, Trabalho Decente ou Trabalho Doente? Reflexões sobre o trabalho de professores universitários na contemporaneidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, edição VIII, 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014.

STEGER, M. F.; DIK, B. J. If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? **Applied Psychology: Health and Well-being**, v. 1, p. 303–320, 2009.

TARDIF, M.; LESSARD, C. (Org.). **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Tradução João Batista Kreuch. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade; Edição Especial**, v. 19, p. 38-46, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª. Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

## ÍNDICE REMISSIVO

### B

Brazilian Popular Music 28, 29

### C

Clima Organizacional 25, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 52, 54

Comportamento Organizacional 26, 40

Conflicts 17

Conflitos 4, 7, 10, 12, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 47

### D

Descontinuidades 28, 38

Discontinuities 29

Docente 1, 3, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

### F

Função Gerencial 1, 2, 3, 8, 9, 10, 13, 19

### G

Gestão de Pessoas 16, 17, 24, 26, 27, 28, 40, 41, 54, 55

Gestão do Desempenho 16, 25

### M

Managerial function 2

Meaning of Work 1, 2

Meditation 40, 41, 53, 54

Mulher 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37

Música Popular Brasileira 28, 29, 32, 33, 39

### N

Negociação 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

Negotiation 16, 17

### O

Organizational behavior 15, 41

Organizational Climate 40, 41

### P

People management 41

Performance management 16, 17

Public university 2

## **R**

Representação Social 4, 28, 29, 32

## **S**

Significado do Trabalho 1, 2, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15

Social Representation 29

## **T**

Teacher 1, 2

## **U**

Universidade Pública 1

## **W**

Women 28, 29

 **Atena**  
Editora  
**2 0 2 0**