



Revista  
de Psicologia

ISSN 2179-1740

## EXPERIÊNCIAS FORMATIVAS DE GESTORES RELACIONADOS AO CURSO DE PSICOLOGIA DE UMA UNIVERSIDADE INTERIORIZADA: ESTUDO FENOMENOLÓGICO

*FORMATIVE EXPERIENCES OF MANAGERS ASSOCIATED TO THE PSYCHOLOGY  
COURSE OF AN INTERNALIZED UNIVERSITY: PHENOMENOLOGICAL STUDY*

Aline Mattos Braga Barros<sup>1</sup>  
Paulo Coelho Castelo Branco<sup>2</sup>

### Resumo

Este estudo objetiva compreender experiências formativas de docentes com funções administrativas relacionadas ao curso de Psicologia de uma instituição de ensino superior situada no interior do estado da Bahia. A pesquisa se orientou qualitativamente pelo Método Fenomenológico Empírico com quatro gestores, cada qual com diferentes funções. As experiências apontam para os seguintes sentidos: motivações para assumir o cargo; implicações e ampliações formativas no trabalho administrativo; desafios e potencialidades da gestão pública em uma universidade interiorizada; crescimento do curso e perspectivas para futuras gestões. Entende-se que não há uma formação prévia para assumir tal cargo e que muitos problemas apontados remetem a um cenário nacional maior, fruto das políticas expansionistas educacionais do ensino superior, que afetam as universidades interiorizadas no trabalho docente e na formação discente. A despeito disso, existem potencialidades relacionadas à formação do psicólogo e a instauração de serviços para a comunidade. Conclui-se com a sugestão de uma pesquisa de contraste entre a capital e o interior.

**Palavras-chave:** Administração educacional; administração pública; fenomenologia; psicologia fenomenológica; universidades.

### Abstract

This study aims to understand the formative experiences of teachers with administrative functions related to the Psychology course of a higher education institution situated in the Bahia state inland. The research was qualitatively oriented by the Empirical Phenomenological Method with four managers, each one with different functions. The experiences led to the following senses: motivations to take office; implications and extensions in administrative work; challenges and potentialities of managing in an inland public university; course growth and perspectives for future management. It is understood that there is no previous education to take over that office, and many problems pointed out refer to a bigger national scenario, a result from educational expansionist politics for higher education that affect the inland universities on teaching work and student formation. In spite of this, there are potentialities related to the formation of psychologists and the establishment of services to the community. In conclusion, it is suggested one research of contrast between the capital and the inland.

**Keywords:** Educational administration; public administration; phenomenology; phenomenological psychology; colleges.

<sup>1</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia. Graduada em Jornalismo pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Especialista em Comunicação e Marketing Empresarial pela Faculdade Juvêncio Terra. Brasil. E-mail: [alinemattospsi@gmail.com](mailto:alinemattospsi@gmail.com). Rua Hormindo Barros, 58, Gabinete 340, Candeias, Vitória da Conquista, Bahia. CEP: 45029-094.

<sup>2</sup> Docente do Instituto Multidisciplinar em Saúde da Universidade Federal da Bahia. Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Brasil. E-mail: [paulocbranco@gmail.com](mailto:paulocbranco@gmail.com). Endereço: Rua Hormindo Barros, 58, Gabinete 340, Candeias, Vitória da Conquista, Bahia. CEP: 45029-094.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo objetiva compreender as experiências formativas que perpassam docentes com funções administrativas relacionadas ao curso de Psicologia em uma universidade interiorizada, tendo como recorte uma universidade pública federal localizada no interior da Bahia. Dispondo esses profissionais de um papel fundamental na instituição, buscou-se ouvir suas experiências relacionadas à gestão de um curso de Psicologia, implantado em um momento marcado pela propagação universitária nos interiores do Brasil com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.

Existem estudos voltados à experiência de docentes e sobre a gestão pública, mas poucos se dedicam ao cotidiano de gestores em universidades (Esther, Silva & Melo, 2010). Isso constitui uma grande lacuna e um importante campo a ser investigado, dado que docentes com funções administrativas ocupam cargos de gestão oferecendo suporte aos cursos pela coordenação dos seus recursos humanos, materiais, didáticos e curriculares, além de exercer funções pedagógicas na instituição.

Segundo os dados computados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2016), também expressos pelo estudo de Castelo-Branco e Feitosa (2017), as matrículas em instituições de ensino superior nos interiores totalizam 3.567.489, enquanto nas capitais a somatória consiste em 3.066.056; e, de um total de 2.374 cursos de graduação em Psicologia, 1.518 estão instalados nos interiores brasileiros. Com efeito, as universidades e os cursos de Psicologia situados nos interiores constituem um recente e profícuo campo de estudos no que concerne aos aspectos envolvidos no processo formativo do psicólogo e daqueles que possibilitam e auxiliam isso administrativamente (Macedo & Dimenstein, 2011). Contudo, a experiência formativa de docentes com funções administrativas que trabalham em universidades públicas interiorizadas constitui, ainda, um campo de estudo incipiente em razão da pouca literatura voltada a esse tema (Costa & Goulart, 2018), sobretudo no campo da Psicologia (Costa et al., 2012).

Experiências de gestores em outras universidades federais demonstraram os impactos percebidos no âmbito acadêmico e na comunidade com a implantação de cursos pelo REUNI, para além da oportunidade de desenvolvimento e ampliação do ensino superior público. Esse vínculo com a comunidade pôde ser percebido por meio dos projetos de pesquisa e extensão, até mesmo no sentido da população se sentir pertencente ao processo de formação discente por meio das ações da universidade na cidade (Araújo & Santos, 2014).

Diante da mais recente implantação de políticas expansionistas da educação superior nas capitais e interiores do Brasil, ocorrida nas décadas de 1990-2000 (Mancebo, Vale & Martins, 2015), faz-se necessária uma reflexão sobre como está sendo vivida a experiência de docentes com funções administrativas que se vinculam à gestão de um curso de Psicologia implantado pelo REUNI. Com efeito, considera-se que o processo experiencial de formação envolve fatores externos (políticos, socioculturais e ambientais) e depende, também, da apreensão subjetiva da realidade apresentada, mobilizando o indivíduo em direção às suas intenções e ações no mundo (Castelo-Branco & Feitosa, 2017).

## MÉTODO

Para a realização do estudo foi empregado um delineamento qualitativo descritivo (Andrade & Holanda, 2010). Assim, o Método Fenomenológico Empírico, elaborado por Amadeo Giorgi, foi escolhido para acessar as experiências formativas de docentes com funções administrativas relacionadas ao curso de Psicologia, pois compreende que a experiência vivida e consciente constitui um fenômeno passível de investigação e descrição do seu sentido. Aplicado, inicialmente, no estudo de experiências de aprendizagem, o Método Fenomenológico Empírico de Giorgi foi expandido na investigação de outros tipos de experiências (Castelo-Branco, 2014). Assim, Giorgi (1997/2008) elabora uma definição operacional de experiência ao entendê-la como um leque de intuições e indícios de realidade que se tornam presentes na vida de sujeitos conforme suas percepções, apreensões e significações. Essas elaborações de realidade, além de um sentido objetivo e compartilhado, incluem uma dimensão subjetiva e idiossincrática nos sujeitos que vivem e tomam consciência do fenômeno em tela. Logo, "(...) o sujeito só pode ter sentido em sua relação com o objeto, e, de igual modo, o objeto pressupõe em si o fato de estar ligado à subjetividade" (p. 389).

### Local de Pesquisa e Participantes

A escolha da universidade ocorreu pelo fato do seu curso de Psicologia ter sido o primeiro implantado pelo REUNI no interior do estado da Bahia, em 2009. A instituição está situada no sudoeste baiano, iniciou suas atividades em 2006 e, atualmente, comporta outros seis cursos de graduação, um programa de residência, quatro programas de mestrado e um de doutorado.

Foi selecionada uma amostra intencional de servidores empregados na universidade, tendo como recorte o diretor e vice-diretor do instituto onde o curso de Psicologia está alocado, a coordenadora deste curso e a coordenadora do Serviço de Psicologia Aplicada. Ressalta-se que na instituição onde aconteceu a pesquisa não existe o cargo de chefia do departamento. Ou seja, os diretores acumulam funções administrativas e pedagógicas, e o mesmo ocorre com as coordenadoras. Considera-se que essa amostra é representativa por se tratar de servidores que conduzem funções administrativas relacionadas à implementação, à manutenção e ao desenvolvimento do curso de Psicologia. Ressalta-se que todos os participantes têm escolaridade de ensino superior e que somente a coordenadora do curso não possui a titulação de doutorado, sendo mestra.

### Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

Com base nos pressupostos de Giorgi (1997/2008), estabeleceram-se cinco etapas fundamentais para a sua aplicação, a saber: 1) durante a coleta dos dados, sustentou-se uma suspensão fenomenológica (*epoché*) das experiências pessoais e teóricas dos pesquisadores com o intuito de garantir a livre manifestação do fenômeno investigado; 2) com isso, obteve-se a descrição das experiências dos sujeitos conforme seu cotidiano por meio de entrevistas semiestruturadas<sup>1</sup> que foram realizadas e gravadas no próprio ambiente de trabalho de cada servidor; 3) após a transcrição do material, foi feita uma síntese geral ao final da leitura de cada entrevista a respeito do que estava sendo percebido e evidenciado pelos pesquisadores; 4) exploração do material transcrito com a especificação dos temas abordados pelos sujeitos entrevistados e a elaboração das suas unidades de significação, condizendo com a linguagem psicológica relacionada ao estudo; 5) e, enfim, assumiu-se um posicionamento teórico que abarcou o que foi suspenso para formular eixos temáticos à experiência estudada, permitindo a intencionalidade da consciência

dos pesquisadores sobre o fenômeno estudado.

## Procedimentos Éticos

A realização da pesquisa cumpriu com os requisitos e parâmetros exigidos pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS), cujo objetivo é regulamentar a pesquisa em seres humanos. De acordo com a resolução CNS/466, o estudo obteve autorização para a sua execução com número de [informação suprimida para não identificar o(s) autor(es)] e número de parecer [informação suprimida para não identificar o(s) autor(es)].

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As unidades de significação foram expressas e discutidas conforme os aspectos aprofundados em seguida: motivações para assumir o cargo; implicações e ampliações formativas no trabalho administrativo; desafios e potencialidades da gestão pública em uma universidade interiorizada; crescimento do curso e perspectivas para futuras gestões.

### Motivações para Assumir o Cargo

Os resultados das entrevistas revelaram que para os participantes não houve uma motivação pessoal específica para assumir a função administrativa, mas que foram levados ao cargo por conta de outros fatores determinantes, a exemplo de suprir demandas do instituto. A motivação está ligada a existência de um propósito, de uma finalidade que mobiliza o indivíduo até que seu objetivo seja atingido (Sampaio, 2009). Partindo, pois, do pressuposto de que não havia uma finalidade interna, intrínseca aos gestores na esfera pessoal, infere-se que foram demandas externas que os mobilizaram a assumir os cargos.

Um dos sujeitos entrevistados explicitou a necessidade do título de doutorado para concorrer à direção do instituto: “Naquela época e... hoje ainda é pré-requisito que para ser diretor do instituto você tem que ter o título de doutorado. (...) A gente tinha menos de 60 professores. Então, o universo que podia concorrer à direção também era reduzido. Então esse foi um dos fatores, alguém tinha que [risos] aceitar o desafio” (sic). Já outro participante explicou que, além da demanda existente no curso em razão da falta de professores, há também uma cultura organizacional interna da instituição, em que o vice-coordenador passa a ser automaticamente o coordenador na próxima gestão: “acho que uma coisa que a gente tem aqui no curso de Psicologia que é muito positivo é [que] acabou desenvolvendo essa cultura do vice virar coordenador, né?! (...) Por que eu acho isso positivo? Porque você acaba desenvolvendo o know-how do negócio!” (sic).

Para Maslow (1965/2003), a motivação, por si só, não explica o comportamento humano em sua totalidade, pois o sujeito é influenciado pelo organismo e pelo ambiente cultural e situacional. Segundo o mencionado autor,

A totalidade integrada do organismo deve ser uma das pedras fundamentais da Teoria da Motivação. (...) Geralmente, existem diversos caminhos culturais à disposição para se atingir a mesma meta. Por essa razão, os desejos conscientes específicos, locais e culturais não desempenham papel tão fundamental na teoria da motivação como as metas mais básicas e inconscientes. (...) A Teoria da Motivação não é o

mesmo que teoria comportamental. As motivações são apenas uma entre as várias classes de determinantes do comportamento. Assim como o comportamento quase sempre é motivado, também é quase sempre determinado biológico, cultural e circunstancialmente (p. 249-250).

Diante disso, observou-se que mesmo sem uma motivação intrínseca nos gestores pesquisados, foi relatado um engajamento com o trabalho após a relação com as atividades ter sido estabelecida. Um dos gestores explicou a mudança que houve nessa relação: "(...) se por um lado o meu objetivo é, antes era, me livrar da atividade burocrática, hoje eu consigo colocar um sentido e um significado maior na atividade da coordenação" (sic). Possivelmente, este pode ter sido um mecanismo encontrado pelo docente para enfrentar um provável estranhamento ao lidar pela primeira vez com as práticas burocráticas da universidade, pois o acolhimento de forma positiva das demandas que lhe são impostas pode se tornar uma dimensão preservadora da saúde em um contexto adverso ou com elevada demanda de trabalho (Silva & Mancebo, 2014). Ressalta-se que essa realidade constatada nem sempre parte de uma inabilidade (inexperiência) administrativa e que existem fatores relacionados à cobrança para dar conta dessas atividades e suprir as necessidades do curso provocadas pela escassez de recursos materiais e humanos.

Sentido e significado são termos utilizados para diferenciar processos vivenciados pelo indivíduo em relação às atividades desempenhadas em seu trabalho (Bendassolli & Gondim, 2014). O sentido é relacionado ao âmbito individual (subjetivo) e o significado relacionado às produções coletivas, o que é compartilhado. O sentido da palavra trabalho está ligado à imagem e ao conceito que se tem dele no âmbito particular, já o significado envolve o seu contexto sociocultural, entendendo que o trabalho é uma atividade orientada para o sujeito, para os outros e para o próprio objeto, de modo a transformar a si mesmo e o mundo.

## Implicações e Ampliações Formativas no Trabalho Administrativo

Os relatos obtidos demonstraram que os desafios encarados pelos servidores contribuíram para o seu crescimento profissional e sua formação na gestão pública. A maior parte dos entrevistados não possuía contato anterior com cargos administrativos, o que intensificou as dificuldades administrativas e, também, trouxe ganhos à experiência formativa em gestão. Segundo o estudo de Kanan e Zanelli (2011), não é uma prática comum investir em capacitação de funções gerenciais nas universidades públicas. Considera-se que tal realidade pode ser estendida aos docentes-gestores pesquisados. Salienta-se que eles se queixaram do despreparo para a execução de tais cargos e que a falta de investimento na capacitação pode acarretar em dificuldades na resolução de problemas e entraves no atendimento das demandas institucionais. Esse fator aumenta as possibilidades de doenças decorrentes do estresse e sobrecarga desses profissionais que, em razão do baixo número de docentes no quadro do instituto, possuem cargas horárias elevadas.

Desenvolver o perfil de gestor não é algo imediato, pois envolve um processo de aprendizagem de comando de equipe – inclusive como um requisito formativo em Psicologia, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais (Hoff, 1999). Espera-se, com as mínimas condições institucionais, uma definição clara dos objetivos a serem atingidos, acompanhamento e avaliação das ações descentralizadas, resolução de problemas e tomadas de decisão compartilhadas. A gestão na educação no ensino superior engloba diversas responsabilidades, a exemplo do planejamento institucional, formulação de políticas/normas, concepção de projetos pedagógicos para as instituições de ensino, até a execução, supervisão e avaliação institucional das atividades ligadas ao ensino, pesquisa e extensão,

bem como administração de recursos financeiros, materiais e tecnológicos (Aguiar, 2016).

Exercer a função de coordenação exige habilidades não apenas no âmbito administrativo, mas envolve, ainda, dimensões pedagógicas, científicas, econômicas e gerenciais, pois tal cargo exige responsabilidade pelo trabalho e por pessoas (Kanan & Zanelli, 2011). Isso foi explicitado por parte dos entrevistados que não possuíam nenhuma formação em gestão e, na prática, adquiriram as habilidades necessárias para a execução das atividades: “um ano na coordenação me deu um know-how dez vezes maior do que esses dois anos na vice-coordenação. Não só do ponto de vista técnico, né?! De, das atividades das... burocráticas todas, de mexer em tudo quanto é sistema e tem um milhão de sistemas pra gente aprender a mexer! É... até... sei lá, da coisa mais simples que é fazer um ofício ali pra um... até essa questão... burocrática e, e política” (sic).

O amadurecimento e a percepção de possuir uma visão mais ampla e experiência significativa na gestão pública são os maiores ganhos apontados pelos entrevistados. Ressalta-se que isso alude a um processo auto iniciado de descoberta e compreensão, que envolve o sujeito cognitiva e emocionalmente, possibilitando um aprendizado de lidar com novas situações (Macêdo, 2000). Mesmo aquele sujeito que já possuía uma experiência pregressa em gestão e que relatou não ter muitas dificuldades em sua atuação, apontou que ao mesmo tempo em que contribui com a resolução de problemas ligados ao instituto, também aprende a cada dia novas atividades e funções em suas vivências dentro do instituto: “eu não tenho tido essa dificuldade, embora todo dia a gente vê algo novo e a gente aprende com isso, né?! Eu tenho aprendido e tenho também trazido experiências que tive na gestão em saúde aqui pra dentro da universidade e tem colaborado, né, na evolução de algumas questões” (sic).

A paciência e o manejo nas relações políticas e interpessoais foram indicados como desafios na experiência formativa em gestão pública, sendo destacados até mais do que a burocracia existente nesses espaços: “Tem que ter muita paciência, porque na minha avaliação não é nem a questão da burocracia, mas sim as relações humanas; é... relação interpessoal, gerir, lidar com gente é muito complexo. Eu acho que o principal ganho em relação à minha formação é isso. Esse, pensar no desenvolvimento desse jogo de cintura” (sic).

Para que haja uma maior compreensão sobre o envolvimento laboral e a elaboração dos sentidos e significados do trabalho para os gestores públicos, é necessária a compreensão da ação mediadora realizada pelos demais atores envolvidos nas atividades e nos seus resultados, em que cognições e afetos estão envolvidos (Kanan & Zanelli, 2011). Ou seja, além da execução do trabalho, existe uma carga afetiva depositada no que está sendo realizado.

A satisfação ao conseguir atender às demandas existentes e auxiliar o desenvolvimento institucional e dos atores envolvidos com a organização foi bastante explícita na fala dos entrevistados: “é muito gratificante quando você vê que consegue avançar em algumas coisas e que isso perpassa pessoas. Perpassa geração, porque você tá trabalhando numa instituição que vai ficar” (sic). Considera-se, pois, que um trabalho tem sentido quando ele é importante, útil e legítimo para aquele que o executa (Kanan & Zanelli, 2011).

## Desafios e Potencialidades da Gestão Pública em uma Universidade Interiorizada

Um dos grandes desafios enfrentados pela gestão do instituto é o reduzido número de professores que compõem o quadro docente da universidade interiorizada. Considera-se que tal desafio interfere não apenas na dinâmica do curso de Psicologia, no que tange às experiências em sala de aula, mas também na gestão do Serviço de

Psicologia Aplicada, que tem como finalidade atender à necessidade de formação dos discentes e as demandas da comunidade.

O curso de Psicologia onde os gestores atuam é oriundo do REUNI, um programa do governo que, apesar do objetivo de expandir a educação superior no Brasil e adentrar os interiores dos estados, demonstrou não possuir um planejamento ligado à infraestrutura e aos recursos humanos suficientes para lidar com tal expansão. Segundo o estudo de Mancebo et al. (2015), pesquisas já realizadas em universidades como a Universidade Federal do Pará, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal Fluminense e a Universidade Federal de Uberlândia, apontam que uma das bases que tem sustentado essa expansão é o mais-trabalho do professor, que precisa atender ao aumento do número de vagas destinadas aos discentes sem a ampliação do seu quadro docente. Esse fenômeno, destarte, acarreta na precarização da universidade e do trabalho docente/administrativo (Léda & Mancebo, 2009).

Desde a sua implantação, em 2011, o Serviço de Psicologia Aplicada conta com a mesma coordenação. De acordo com dados coletados, há uma necessidade de revezamento da gestão do setor para que haja mais inovação e diálogo, e “uma coordenação alternada permite que a gente tenha sangue novo. Eu acho que tudo precisa de revezamento” (sic). Porém, conforme o sujeito esclareceu o quadro reduzido de técnicos administrativos, sobretudo com formação em Psicologia (somente há um no instituto), torna qualquer revezamento com outro técnico impossível. Além disso, há somente treze docentes psicólogos no instituto que, segundo o relato dos gestores, lidam com o peso constante do grande número de horas destinadas à sala de aula, afora suas atividades ligadas à pesquisa e à extensão. Isso, também, dificulta uma mudança de coordenação do Serviço de Psicologia Aplicada.

Atender às demandas da comunidade, dentro e fora dos muros da sua sede, ainda tem se apresentado como um desafio para a clínica-escola, que hoje possui uma longa fila de espera em que a população aguarda atendimento. Deste modo, pode-se inferir que o papel primordial da universidade, que é contribuir para o desenvolvimento social, tem sido prejudicado em nome de uma prática política que faz com que o conhecimento acadêmico sirva basicamente à dinâmica mercadológica de produção do conhecimento, sem priorizar seu devido retorno à população. Ou seja, aumenta-se o número de cursos pelo País, mas não se investe na melhoria da estrutura material e em recursos humanos nos cursos já existentes (Léda & Mancebo, 2009).

Os relatos, ainda, revelaram outro grande desafio referente à distância da universidade de sua sede administrativa, em Salvador. Esse fator impacta diretamente as questões econômicas e políticas de manutenção da instituição. Em decorrência disso, alguns entrevistados explicitaram que a autonomia e representatividade do instituto ficam limitadas. Por exemplo, a participação em decisões políticas realizadas em plenárias na capital são obstáculos para os gestores e afetam a cooptação de recursos materiais e humanos para a universidade interiorizada e o seu curso de Psicologia. Relatou-se: “a universidade como um todo tem mais de 40 mil alunos, aqui nós só temos 3% em termos de representatividade. (...) mesmo sendo do interior, mesmo tendo uma estrutura completamente diferente dos outros institutos em Salvador, no poder de decisão lá, de deliberação dos conselhos, você só tem um assento” (sic).

No que concerne às potencialidades de estar trabalhando em um *campus* interiorizado, foi destacado o fato de estar mais próximo do povo: “a universidade chega mais próxima da população que não tinha acesso a uma universidade pública federal, e você chega mais próximo dessas pessoas” (sic). O desenvolvimento local e regional também foi apontado como uma das potencialidades da universidade por ser interiorizada, pois há “melhor distribuição do capital humano e intelectual no País” (sic) e “que essas pessoas tendem a desenvolver mais do ponto de vista econômico e social” (sic).

Outro aspecto amplamente comentado pelos entrevistados refere à inserção dos graduados pelo instituto no mercado de trabalho, o que pode ser reflexo de uma boa formação a despeito do quadro docente reduzido e das dificuldades estruturais: “apesar de ter um número menor de professor, a gente tem um número menor de laboratórios, de campos de estágio. A gente tem um número menor de um bocado de coisa, mas a gente tem um número maior de alunos com melhor formação, que se encaixam melhor no mercado” (sic). Mesmo reduzido, o quadro docente foi apontado como diferenciado, com um padrão formativo elevado, o que é outra potencialidade a ser destacada, conforme relatou um dos entrevistados: “no nosso *campus* tem muitos professores que possuem um alto padrão, que tem um alto nível de conhecimento, de capacidade, de potencialidade, e isso reflete na formação dos nossos alunos também”(sic).

## Crescimento do Curso e Perspectivas para Futuras Gestões

Para um dos sujeitos entrevistados, colocar o setor para funcionar desde o seu princípio e receber o retorno da comunidade foi uma experiência importante: “eu acho que a experiência mais marcante foi que a gente trabalhou um ano para colocar o Serviço [de Psicologia] em pé. (...) foi muito marcante o dia em que a gente fez a inauguração aqui. (...) A gente teve alguns bons feedbacks ao longo dos anos, tivemos alguns ruins também” (sic). Sua expectativa futura é que tenha outro gestor em seu lugar, mesmo que haja a possibilidade de retorno: “Eu imagino que vai ter outra pessoa. (...) até imagino que eu retornaria ao cargo (...) teria dificuldades em abandoná-lo” (sic).

As experiências marcantes, assim como perspectivas futuras de gestão, são visões particulares, uma vez que partem de sentidos atribuídos pelos indivíduos em relação às experiências vividas em cada setor. Segundo Rocha, Boris e Moreira (2012), as experiências são vividas de modo singular e mesmo que as pessoas se afastem temporariamente do impacto produzido por elas, seu significado permanece inerente como algo de profundo valor. Conforme são feitos novos contatos com esses elementos significativos da experiência vivida, o indivíduo torna-se capaz de potencializar sua existência, atribuindo-lhe novos significados. A experiência marcante auxilia no processo da pessoa tornar-se o que se é, exercendo melhor as suas próprias potencialidades e projeções temporais.

Outras experiências foram relatadas por um segundo participante da pesquisa, que contrapôs momentos difíceis e momentos de alegria em sua experiência de gestão. Referiu-se às lutas pela ampliação do quadro docente do curso de Psicologia e às refeições de grau que são acontecimentos com grande envolvimento emocional: “acho que o mais marcante foi o processo de conquista das vagas como docente. (...) foi o momento mais... mais... difícil aqui na universidade (...). Participar de refeição de grau, com e sem solenidade, são momentos ímpares. É muito legal você ver o aluno emocionado, a família emocionada” (sic). Em relação às suas perspectivas futuras de gestão, o participante revelou um temor em relação ao perfil do cargo e o desejo de mudança nas condições atuais para que haja um maior desenvolvimento do curso: “eu temo assim que esse cargo, a gente ainda tem a perspectiva de resolução de problemas imediatos. (...) por conta de a gente ter um número pequeno de professores, a gente não consegue se organizar em comissões executoras para, por exemplo, a reestruturação da matriz curricular. (...) talvez o desenvolvimento de uma comissão pra reestruturação de matriz não caiba à coordenação. E não cabe mesmo, cabe ao Núcleo Docente Estruturante” (sic).

Para um dos gestores, outras diversas experiências foram relatadas, a exemplo da implantação do curso de Psicologia na universidade: “A própria implantação do curso de Psicologia é uma experiência marcante. Desde que



como esse curso foi concebido, como a gente conseguiu estruturar, e os desafios que ainda tem. (...) tinha a possibilidade de implantar três cursos. Aventavam-se cursos de serviço social, de educação física, e em pouquíssimas reuniões a gente só discutia esses cursos. E numa reunião pra definir, uma professora falou para implantar o curso de Psicologia que é mais barato [risos]. E em apenas 10, 15 minutos, algo que não estava planejado nasceu!” (sic).

Para esse mesmo participante, o crescimento da autonomia do instituto frente à sede em Salvador e o avanço na conquista da resolução de demandas institucionais são considerados marcos em sua experiência como gestor: “algumas coisas que têm marcado a gente é conseguir destravar algumas coisas mesmo num período desses, como, por exemplo, a finalização desse prédio (...). Isso vai ajudar muito a gente, porque estamos começando a ter dificuldade, por exemplo, de estrutura de sala de aula. (...) outra coisa que eu poderia citar, que também é importante, é a construção de alguns processos licitatórios, algumas questões de autonomia que o instituto vem ganhando, é, para fazer licitações e dentro do âmbito acadêmico. Muitas coisas que a gente tinha que mandar pra Salvador hoje a gente consegue fazer aqui” (sic).

As perspectivas futuras de gestão para um dos sujeitos entrevistados é que haja a emancipação do *campus* de sua mantenedora em Salvador: “Eu tenho a esperança ainda que a gente consiga o desmembramento do campus, que é um projeto que a gente tem aí desde 2011. Projeto, inclusive, aprovado internamente aqui no instituto. (...) um processo de desmembramento desses, para criar uma universidade, leva à possibilidade de autonomia administrativa, à possibilidade de ampliação de cursos, de vagas, e todo aquele processo de mudanças do cenário sócio econômico da região” (sic).

Estima-se que isso possibilite a superação de problemas relacionados ao que outras pesquisas já apontaram como ocasionados pelo REUNI e que, segundo percebeu-se, afeta a gestão e o desenvolvimento do curso de Psicologia, a saber (Léda & Mancebo, 2009; Araújo & Santos, 2014; Mancebo et al., 2015; Castelo-Branco & Feitosa, 2017): recursos materiais e humanos mitigados; multifuncionalidades, falta/escassez/dificuldade de investimentos na qualificação e capacitação profissional; *stress* e sobrecarga de trabalho; problemas na manutenção do quadripé ensino-pesquisa-extensão-administração; heteronomia em relação à sede em Salvador, ocasionando uma frágil ou suposta independência administrativa local; comprometimento formativo discente no que concerne à pluralidade de ofertas nas diversas áreas, abordagens e ênfases em Psicologia; e, vícios institucionais acarretados pela restrita circularidade do poder administrativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o Método Fenomenológico Empírico de Amadeo Giorgi, esta pesquisa investigou experiências administrativas vividas por servidores vinculados ao curso de Psicologia em uma universidade interiorizada. Indica-se que um limite da pesquisa consistiu em sua restrição ao contexto institucional, expresso pelos quatro gestores ligados ao curso de Psicologia, não sendo possível analisar a percepção dos docentes (sem função administrativa) e discentes, resguardando isso para outras pesquisas.

Os dados colhidos apontaram que não houve uma motivação intrínseca ou específica dos gestores para assumirem o cargo, atribuindo às demandas do instituto a razão para terem sido levados a atuar na gestão pública. Os relatos demonstraram, ainda, que os desafios enfrentados no exercício da função de gestor contribuíram para o seu crescimento profissional, bem como proporcionaram uma formação na gestão pública. O amadurecimento e a

obtenção de uma visão mais ampla da administração foram elencados pelos entrevistados como os maiores ganhos em suas experiências formativas na gestão pública.

Entre os desafios salientados pelos sujeitos pesquisados está o reduzido número de professores que compõem o quadro docente da universidade e a distância da instituição mantenedora em Salvador. Tal distância implica certos problemas econômicos e políticos, como acesso limitado a recursos, falta de autonomia e de representatividade. Em relação às potencialidades de um *campus* interiorizado, foi destacada a possibilidade de acesso da população ao ensino superior e os impactos da universidade no desenvolvimento local e regional. A inserção dos profissionais psicólogos formados e lançados no mercado de trabalho foi apontada como outra potencialidade da instituição.

Contribuir para o início do funcionamento de um setor, disputas por melhorias no curso de Psicologia, implantação e consolidação do curso de graduação são exemplos de outras vivências relatadas. Da mesma forma, as perspectivas futuras de gestão foram peculiares ao olhar de cada entrevistado, passando pelo desejo de que outros gestores ocupem seu cargo, até o desmembramento da universidade de sua sede situada na capital.

Observa-se que muitos problemas locais apontam para um cenário nacional maior, fruto das políticas expansionistas educacionais do ensino superior. Tais dificuldades e potencialidades estão somente ligadas à condição espacial (entre a capital e o interior) ou há uma condição temporal que afeta a gestão de uma instituição e de um curso instalado há pouco tempo? Tais dificuldades seriam ocasionadas pela tensão entre um contexto institucional (política e economicamente) considerado central a outro contexto institucional tomado como marginal ou periférico?

Conclui-se que, de acordo com as experiências compreendidas pelos sujeitos pesquisados, não existe um preparo ou formação prévia para assumirem os cargos na gestão pública. Esse percurso formativo acontece no próprio exercício profissional. Por fim, faz-se pertinente a proposição de uma pesquisa de contraste que investigue as diferenças formativas entre gestores de uma universidade consolidada em uma capital e gestores de uma universidade em expansão no interior, de modo a compreender como isso pode afetar o processo formativo de psicólogos.

## Notas

<sup>1</sup> Indicamos as seguintes perguntas que foram feitas para os servidores: O que te motivou a ingressar em uma função administrativa relacionada ao Curso de Psicologia e à instituição? Como é para você atuar na gestão pública? Quais os desafios que você enfrenta na administração do curso de Psicologia em uma universidade interiorizada? Quais as potencialidades que você percebe no trabalho de gestão em uma universidade interiorizada? Poderia falar como você percebe o seu processo de formação como profissional gestor desde que começou a trabalhar com funções administrativas? Você poderia falar sobre alguma experiência marcante durante o seu trabalho administrativo que se relacione ao curso de Psicologia? O que significa para você exercer o trabalho de gestão de curso em uma universidade no interior da Bahia? Para você, haveria alguma diferença no seu trabalho se exercesse o cargo administrativo na capital? Como você imagina este trabalho de gestão daqui alguns anos?

## REFERÊNCIAS

Andrade, C., & Holanda, A. (2010). Apontamentos sobre pesquisa qualitativa e pesquisa empírico-fenomenológica. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 27(2), 259-268. doi: 10.1590/S0103-166X2010000200013

- Aguiar, M. (2016). Um olhar sobre desafios da gestão didático-pedagógica no Ensino Superior. *Revista Pro-Posições*, 27(3), 221-236. doi:10.1590/1980-6248-2015-0078
- Araújo, C., & Santos, L. (2014). O Reuni na opinião dos gestores de uma universidade pública. *Psicologia & Sociedade*, 26(3), 642-651. doi: 10.1590/S0102-71822014000300013
- Bendassolli, P., & Gondim, S. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 131-147. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79929780010>
- Castelo-Branco, P. (2014). Diálogo entre análise de conteúdo e método fenomenológico empírico: percursos históricos e metodológicos. *Revista da Abordagem Gestáltica - Phenomenological Studies*, 20(2), 189-197. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rag/v20n2/v20n2a06.pdf>
- Castelo-Branco, P., & Feitosa, E. (2017). Formação do Psicólogo nos interiores do Brasil: reflexões e implicações. Em F. Lemos et al. (Orgs.), *Conversas transversalizantes entre Psicologia Política, Social-Comunitária e Institucional com os campos da Educação, Saúde e Direitos Humanos* (Vol. 7., pp. 557-566). Curitiba: CRV.
- Costa, C., & Goulart, S. (2018). Capitalismo acadêmico e reformas neoliberais no ensino superior brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 396-409. doi: 10.1590/1679-395165788
- Costa, J., Costa, A., Lima, F., Seixas, P., Pessanha, V., & Yamamoto, O. (2012). A produção científica sobre a formação do psicólogo no Brasil. *Psicologia em Pesquisa*, 6(2), 130-138. doi: 0.5327/Z1982-12472012000200006
- Esther, A., Silva, F., & Melo, B. (2010). A Identidade Gerencial de Chefes de Departamento de Universidades Federais em Minas Gerais. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3 (2), 213-222. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v3n2/v3n2a10.pdf>
- Hoff, M. (1999). A proposta de diretrizes curriculares para os cursos de psicologia: uma perspectiva de avanços?. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19(3), 12-31. doi: 10.1590/S1414-98931999000300003
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. (2016). Sinopse estatística da educação superior 2015. Brasília: INEP. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset\\_publisher/6AhJ/content/resultados-de-2015-ja-podem-ser-consultados-e-reve-lam-desafios-para-a-educacao-superior-brasileira?redirect=http%3a%2f%2fportal.inep.gov.br%2f](http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/resultados-de-2015-ja-podem-ser-consultados-e-reve-lam-desafios-para-a-educacao-superior-brasileira?redirect=http%3a%2f%2fportal.inep.gov.br%2f)
- Giorgi, A. (2008). Sobre o método fenomenológico utilizado como modo de pesquisa qualitativa nas ciências humanas: teoria, prática e avaliação. Em J. Poupart et al. (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (p. 386-409., A. Cristina, Trad.). Petrópolis, RJ: Vozes. (Trabalho original publicado em 1997).
- Kanan, L., & Zanelli, J. (2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 56-65. doi: 10.1590/S0102-71822011000100007
- Léda, D., & Mancebo, D. (2009). REUNI: heteromia e precarização da universidade e do trabalho docente. *Educação & Realidade*, 34(1), 49-64. Recuperado de <http://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/8457/4922>
- Macedo, J., & Dimenstein, M. (2011). Expansão e interiorização da Psicologia: reorganização dos saberes e poderes na atualidade. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 31(2), 296-313. doi: 10.1590/S1414-98932011000200008
- Macêdo, S. (2000). Psicologia clínica e aprendizagem significativa: relatando uma pesquisa fenomenológica

colaborativa. *Psicologia em Estudo*, 5(2), 49-76. doi: 10.1590/S1413-73722000000200005

Mancebo, D., Valle, A., & Martins, T. (2015). Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. *Revista Brasileira de Educação*, 20(80), 31-50. doi: 10.1590/S1413-24782015206003

Maslow, A. (2003). *Diário de negócios de Maslow* (D. Sthephens, Org., N. Freire, Trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark. (Trabalho original publicado em 1965).

Rocha, M., Boris, G., & Moreira, V. (2012). A experiência suicida numa perspectiva humanista-fenomenológica. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 18(1), 69-78. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rag/v18n1/v18n1a10.pdf>

Sampaio, J. (2009). O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *RAUSP – Revista de Administração*, 44(1), 5-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526001>

Silva, E., & Mancebo, D. (2014). Subjetividade docente na expansão da UFF: criação, refração e adoecimento. *Fractal: Revista de Psicologia*, 26(2), 479-492. doi:10.1590/1984-0292/1272