

## **RELAÇÕES DE PODER EM BUROCRACIAS PROFISSIONAIS: ANÁLISE DO PAPEL DO ADMINISTRADOR EM UMA UNIVERSIDADE E EM UM HOSPITAL**

**CHAGAS, Lucas Silva das (autor)**

**BAUER, Márcio André Leal (orientador)**

**lucas\_chagas10@hotmail.com**

**Evento: Congresso de Iniciação Científica**

**Área do conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas/ Administração**

**Palavras-chave:** Administração; Burocracia Profissional; Poder

### **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho analisa, do ponto de vista político e administrativo, os impactos da inserção do Administrador em unidades acadêmicas de uma universidade e em um hospital universitário. Olhando do ponto de vista da burocracia, a inserção dos administradores sugere um incremento na racionalização da organização, pela introdução de um profissional detentor de conhecimento técnico para atuar em sua esfera de competência. Entretanto essa mudança tem desdobramentos que abrangem as relações de poder estabelecidas.

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Max Weber, em seus escritos sobre burocracia, afirmava que a administração burocrática significava, “fundamentalmente, o exercício da dominação baseado no saber”, dado que o conhecimento técnico permite alcançar uma posição de extraordinário poder (WEBER, 1978, p. 27). Desde então muito estudos têm analisado os desdobramentos da teoria weberiana em contextos específicos. Este é o caso das burocracias profissionais (MINTZBERG 2003), ou seja, organizações em que o conhecimento técnico dos profissionais que executam o trabalho operacional é ainda mais valorizado, tais como em universidades e hospitais. uma organização que é, ao mesmo tempo, padronizada e descentralizada. Ela é padronizada por trabalhar com especialistas, ou seja, profissionais cujas habilidades são oriundas de uma extensa formação acadêmica especializada. É descentralizada na medida em que estes profissionais – que pertencem à base da organização – possuem uma considerável autonomia no exercício de suas atividades. Logo este tipo de organização enfatiza a autoridade de natureza profissional: o poder do conhecimento especializado (MINTZBERG, 2003). No entanto, existem duas estruturas paralelas uma acadêmica/profissional e outra administrativa. Essas duas estruturas deveriam trabalhar de forma sinérgica visando a atingir os objetivos institucionais, contudo acabam se envolvendo em disputas de interesses (VIEIRA e VIEIRA, 2004). É nesse contexto que se insere o Administrador, o qual seria responsável pela estrutura Administrativa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo contempla a análise da inserção dos profissionais de Administração em uma universidade e em um hospital. A coleta de dados (tanto primários como secundários) será feita através de múltiplas fontes, envolvendo: observação direta e sistemática; participação em reuniões de grupo; realização de entrevistas semiestruturadas com 10 administradores e um pró-reitor responsável pela gestão de pessoas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Após foram

analisadas através de análise de conteúdo (BARDIN, 2010).

#### 4 RESULTADOS e DISCUSSÃO

Com a reestruturação da universidade, em 2006, as unidades acadêmicas da universidade analisada ficaram maiores, com incremento em seu orçamento e patrimônio, necessitando de um profissional que pudesse qualificar a gestão administrativa e liberasse o diretor da unidade acadêmica para lidar com questões estratégicas e acadêmicas. Além disso, ele também estabeleceria a ligação entre a unidade com as pró-reitorias. Esta função de assessoria ao diretor parece não ter sido bem compreendida pelos administradores da universidade. Já em relação ao hospital, a função de administrador não era nova. “A gente tinha tido outras experiências que não deram certo. Porque na verdade a especificidade de um hospital requer do administrador, às vezes, decisões não muito simpáticas” (Pró-reitor). Em razão disto, e também de uma situação peculiar de vacância na direção do hospital, este profissional acabou acumulando o cargo de diretor, o que aumentou seu poder, tendo recebido total autonomia da reitoria. Sua atuação levou a mudanças nas “estruturas de poder que estavam estabelecidas, foi feita uma cobrança dos funcionários desde os níveis mais baixos até os mais altos” (Administrador HU). Passados cinco anos dessa inserção, o administrador de unidade acadêmica na universidade tornou-se, em muitos casos, “uma referência na unidade para qualquer proposição que se vá fazer em termos de gestão”. Percebe-se que não há mais “descontinuidade de informação” (pró-reitor) após a eleição de novos diretores. Contudo, houve também resistências, interpretadas como sendo relacionadas ao perfil do administrador e à cultura da unidade. Sem dúvida, o lugar de maior resistência foi o hospital universitário. “Acho que a maior dificuldade [...] foi lidar com as pessoas.” (administrador HU). Com a troca de gestão no hospital, assume um profissional da área médica (o que é bastante natural neste tipo de burocracia) e “o administrador não foi visto como membro integrante da equipe de gestão. Foi visto quase como um consultor. O reconhecimento foi completamente distinto” (Administrador HU). Esta situação o levou a pedir transferência para outra instituição.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que nas burocracias profissionais a atuação do administrador é limitada a questões operacionais e seu poder é limitado à assessoria, uma vez que as decisões estratégicas dizem respeito a assuntos ligados à profissão específica (docência ou medicina no caso analisado). Isto pode levar a frustrações de expectativas e conflitos. A perfeita conciliação dos interesses profissionais com os da gestão ainda se apresenta como um desafio em burocracias profissionais.

#### REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. In: **Revista de Administração Contemporânea**. 2004.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (org.) **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.