



# RECURSOS HUMANOS

# A TRANSIÇÃO PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O SIGNIFICADO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

THE TRANSITION TO UNIVERSITY MANAGEMENT:  
THE MEANING OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS

Fabiula Meneguete Vides da Silva  
Universidade Estadual de Londrina

---

**Data de submissão:** 30 abr. 2012 . **Data de aprovação:**  
10 ago. 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.  
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro  
Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio  
Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Busca-se, neste trabalho, compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas no processo de transição do contribuidor individual (professor) para gestor (reitor ou pró-reitor) em universidades. A abordagem fenomenológico-hermenêutica de van Manen (1990) foi utilizada, a fim de retomar os principais temas desta experiência. Seis ex-gestores universitários emprestaram suas experiências vivenciadas em universidades pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), por meio das entrevistas em três tempos, preconizadas por Seidman (1998), realizadas entre maio de 2009 e março de 2010. Recorrendo às entrevistas transcritas, foi possível resgatar três grandes temas centrais, que representam os relacionamentos interpessoais que os professores entrevistados viveram como reitores e pró-reitores: as relações profissionais, o relacionamento com os alunos e as relações familiares, sentindo apoio e

cobrança. Os dados revelados, por meio das experiências dos ex-gestores, embora estejam circunscritos a um universo restrito, revelam temas úteis para a compreensão das relações interpessoais vivenciadas durante a transição de professores para gestores universitários, trazendo, assim, contribuições para pensarmos em políticas de recursos humanos.

#### PALAVRAS-CHAVE

Relações interpessoais. Professor universitário. Transição. Fenomenologia. Gestão universitária.

#### ABSTRACT

*In this work we search to understand the meaning of interpersonal relationships established in the process of transition from individual contributor (teacher) to manager (dean) in universities. The phenomenological-hermeneutic approach of van Manen (1990) was used to resume the main themes of this experience. Six former university administrators lent their experiences at universities belonging to the Santa Catarina Association of Educational Foundations (ACAF), through interviews in three stages suggested by Seidman (1998), conducted between May 2009 and March 2010. Drawing on interviews transcribed, it was possible to rescue three major central themes, which represent the interpersonal relationships that the teachers interviewed lived as rectors and pro-rectors, professional relationships, relationships with students and family relations: feeling support and billing. The data revealed through the experiences of ex-managers, although they are confined to a limited universe, reveal issues relevant to the understanding of interpersonal relationships during the transition from experienced teachers to university managers, bringing thus contributions to think of resource policies human.*

#### KEYWORDS

*Interpersonal relations. University professor. Transition. Phenomenology. University management.*

## INTRODUÇÃO

As transições são experiências humanas carregadas de emoções, desafios, perdas e oportunidades. Às vezes, elas são ignoradas, ou seu impacto é minimizado pelos gerentes. A realidade é que elas afetam o desempenho das pessoas e o funcionamento das organizações (NININGER; ARDITTI, 2004).

Na literatura acadêmica, encontramos muito material sobre o processo de tornar-se gerente, bem como descrições e interpretações acerca dos primeiros meses num cargo de gerência (PEARCE II, 1982; KONCZAK, 1994; THOMAS, 1999; HILL, 2003). Contudo, são poucos os estudos que enfocam esse processo vivenciado por professores universitários, principalmente sob o enfoque das relações interpessoais estabelecidas, apesar da importância significativa dessa experiência na vida desses profissionais.

Na universidade, é fortemente presente o aspecto da temporariedade do exercício do cargo de gerência. O docente pode, ao longo de sua carreira universitária, assumir uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, pró-reitoria ou reitoria. Não obstante o fato de essa transição ser rotineira nas universidades, ela merece maior compreensão.

O contribuidor individual é um especialista, um produtor ou um profissional. Sua principal responsabilidade é "realizar tarefas técnicas específicas; sua colaboração para com a organização [...] [é] individual, dependendo acima de tudo de sua competência, experiência e energia" (HILL, 2003, p. 3). São funcionários que executam seu trabalho e não possuem responsabilidade de supervisionar o trabalho de outras pessoas. Por um

lado, como contribuidor individual, o professor é responsável apenas por suas atividades, realizando tarefas específicas e programadas, não sendo responsável pelas atividades dos demais colegas. Por outro lado, como gestor, o reitor ou o pró-reitor exercem influência sobre as atividades de várias pessoas, possuindo uma agenda imprevisível e dependente de necessidades alheias.

Buscar compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas no processo de transição do contribuidor individual (professor universitário) para gestor (reitor ou pró-reitor) faz parte das nossas inquietações, que nos acompanham na caminhada profissional enquanto docentes.

## TRANSIÇÃO

De acordo com Nininger e Arditti (2004), as transições, que afetam as pessoas, enquadram-se em duas categorias. A primeira delas, foco do estudo desta pesquisa, é o das transições no local de trabalho, estando relacionadas às carreiras profissionais. Essa categoria inclui a entrada no mercado de trabalho, as promoções, as mudanças de funções e, por último, a saída de um emprego remunerado, por opção própria ou por força das circunstâncias. A segunda categoria, a das transições pessoais, inclui transições positivas e também negativas, tais como um casamento (férias planejadas), o nascimento ou adoção de um filho (licença maternidade/paternidade), uma doença debilitante (licença médica por motivo de doença), a perda de um parente (licença por motivo de óbito de um familiar).

Qualquer que seja a transição, ela envolve questões que devem

ser tratadas tanto pelas pessoas diretamente afetadas quanto pelas organizações nas quais elas trabalham (SARGENT; SCHLOSSBERG, 1988; NININGER; ARDITTI, 2004). Isso porque as transições são experiências humanas carregadas de emoções, desafios, perdas e oportunidades, dependendo de como são percebidas. Às vezes, elas são ignoradas ou seu impacto é minimizado pelos gerentes. Mas a realidade é que elas afetam o desempenho das pessoas e o funcionamento das organizações (NININGER; ARDITTI, 2004).

Segundo Bridges (1986), a teoria da transição foi proposta com o intuito de analisar o reflexo da mudança nos indivíduos. Nessa perspectiva, mudança e transição são duas dinâmicas paralelas, sendo que a mudança é externa ao indivíduo e, a transição, interna ao indivíduo. Dessa forma, a mudança organizacional e a pessoal estão interligadas, o que revela que, sem uma mudança pessoal, através da transição, os esforços da mudança organizacional tendem a fracassar.

## **MITOS E VERDADES SOBRE O TRABALHO GERENCIAL**

Drucker (1990), Tonelli e Alcadipani (2003) e Motta (2004) ressaltam que o trabalho gerencial é atípico. A função gerencial é ambígua e repleta de dualidades, não se parecendo com qualquer outra função, de modo que, por esses motivos, é complexa e difícil sua descrição.

Mintzberg (1990) confirma a perspectiva de trabalho gerencial atípico, trazida por Drucker (1990) por meio dos resultados de uma pesquisa que realizou com vários gerentes que trabalhavam nos Estados Unidos, Canadá, Suécia e Inglaterra, os quais atuavam em diferentes funções e níveis hierárquicos. Os resultados desse trabalho trouxeram duas contribuições: a identificação de mitos envolvendo o trabalho do gerente e a descrição dos papéis gerenciais. O QUADRO 1 resalta os resultados do estudo.

**QUADRO 1- Mitos envolvendo o trabalho gerencial**

MITOS	VERDADES
1º. Mito: O gerente é um planejador sistemático e reflexivo.	Um grande número de estudos prova que os gerentes trabalham num ritmo inexorável e que suas atividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade e que eles estão firmemente orientados para a ação, não apresentando inclinações para atividades de reflexão.
2º. Mito: O verdadeiro gerente não executa atividades de rotina.	Além de se ocupar com exceções, o trabalho administrativo envolve a execução de uma série de deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização ao seu meio ambiente.
3º. Mito: Os principais gerentes necessitam de informações agregadas, que podem ser obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.	Os gerentes preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões.
4º. Mito: A administração é, ou pelo menos está se transformando, rapidamente, em ciência e profissão.	Os programas dos gerentes – para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais – permanecem trancados em suas cabeças.

Fonte: MINTZBERG, 1990, p. 164.

Diante das informações destacadas no QUADRO 1, pode-se reafirmar que as atividades dos gerentes, elencadas pela literatura clássica, não correspondem à realidade do gerente na organização. Eles lidam com várias atividades, cuja descontinuidade parece ser uma constante, que as torna demasiadamente sobrecarregadas.

Além disso, Mintzberg (1990) ressalta que os resultados de seu estudo foram uma surpresa, já que, apesar de os gerentes serem competentes, constatou-se que possuíam atitudes similares às de seus antecessores. Eles ainda buscavam, por exemplo, informações através da comunicação verbal, embora suas decisões estivessem relacionadas às tecnologias de ponta.

**O REITOR COMO GESTOR UNIVERSITÁRIO**

Embora estudos sobre a gestão universitária sejam comuns, existe uma

carência de literatura nacional relacionada ao processo de professores se tornarem gestores em universidades (SILVA, 2000; ÉSTHER, 2007; ÉSTHER; MELO, 2007; MORAES, 2008; SILVA, 2011). Cunha (1999, p. 125) ressalta que “os estudos de gestão na universidade brasileira são extremamente acanhados”.

O trabalho de Kerr (1982) constitui um dos mais citados pelos estudiosos da gestão universitária e traz uma compreensão da figura do reitor: é um personagem de várias faces, que desempenha diferentes papéis, atendendo aos mais diversos *stakeholders*.

Corroborando os estudos de Kerr (1982), Hesburgh (1982), ao descrever as dificuldades enfrentadas por reitores em suas gestões, traça um perfil idealizado dessa função, ou seja, cria características diversas, impossíveis de serem possuídas por uma única pessoa.

Bennis (1999, p. 111) acrescenta à figura do reitor uma série de características que seguem a perspectiva do seu endeusamento: "Um reitor moderno deve ter uma visão prática, um bom histórico como administrador e distinção nacional como acadêmico. Precisa saber falar bem em público, levantar fundos, escrever bem, ter persuasão e disciplina [...]".

Bennis (1999, p. 110) ressalta que lidar com os diversos conflitos de interesse e cuidar do negócio envolvido na educação de alunos "são tarefas impossíveis de serem realizadas por um simples mortal". Esse perfil enunciado consiste no mito do líder-herói, o grande homem (PEARCE; CONGER, 2003), ou seja, pessoas com dotes especiais, tais como apregoava a teoria dos traços (STOGDILL, 1974).

Kerr (1982) analisa que, mais do que identificar todas as características em um reitor, é importante saber se o reitor será um líder ou um burocrata. Para o autor, o reitor é "líder, educador, criador, iniciador, manipulador de poder, pesquisador; e é também burocrata, zelador, herdeiro, conciliador, persuasor, 'bitolador'. Mas acima de tudo é um mediador" (KERR, 1982, p. 41).

No Brasil, Finger (1986, 1988), Cunha (1999), Trigueiro (1999) e Tachizawa e Andrade (1999) destacam que a universidade não pode ser gerenciada como se fosse uma empresa, utilizando-se, por exemplo, de métodos da qualidade total empresarial, o que também não significa que não se deva considerar a qualidade como um valor importante, sendo, por isso, necessário o estabelecimento do significado de qualidade na instituição. Finger (1988) ressalta que nem sempre a transferência de técnicas de gestão empresarial pode

ou deve apresentar os mesmos resultados (que apresentam nas empresas) em uma instituição acadêmica.

Tachizawa e Andrade (1999) também ressaltam a necessidade de se pensar a qualidade, no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), por meio da estruturação de critérios de excelência peculiares, distintos de outros setores econômicos da nossa sociedade.

Rezende (1982) apresenta uma discussão, em que critica a quantidade em detrimento da qualidade. A quantificação dos resultados apresenta-se em forma de estatísticas que relatam o número de alunos matriculados, o número de teses e dissertações defendidas, sem demais preocupações com a qualidade do ensino.

Rezende (1982) destaca outro fator dificultador da administração universitária: com muita frequência, temos visto engenheiros ou advogados competentes serem propostos como reitores, diretores ou chefes, com o argumento de que demonstraram grande competência em suas áreas próprias de atuação.

Essa discussão levanta a questão de que os atuais administradores da educação, na maior parte dos casos, não foram formados para desempenhar papéis de gestores nas Instituições de Ensino em que trabalham.

Das discussões apresentadas, podemos identificar alguns dos problemas enfrentados pela administração universitária: a maioria dos administradores universitários não foi formada para essa tarefa, sendo obrigada, dessa forma, a improvisar seus papéis; esses administradores foram formados para outro tipo de administração, o de empresas, por exemplo.



### **Tornar-se gestor universitário: estudos empíricos**

Para fins desta pesquisa, a gestão se constitui como uma atividade acadêmica, mas não como essência do trabalho do professor, pois o que define o trabalho acadêmico do professor universitário é o ensino, a pesquisa e extensão. A gestão é considerada uma atividade de cooperação do professor junto à instituição de ensino superior.

Quanto aos estudos que investigaram o processo de tornar-se gerente universitário, podemos destacar o de Moraes (2008), que buscou compreender as trajetórias das mulheres que se tornaram reitoras de Instituições de Ensino Superior, em Santa Catarina. Como resultado dessa pesquisa, as trajetórias dessas mulheres foram contadas a partir de sete grandes categorias: as mulheres e seu tempo (espaços possíveis, caminhos limitados); pequenas grandes rebeldias; as mulheres e a caminhada nas/das universidades catarinenses; encontros e desencontros; encantos e desencantos do caminho trilhado; continuidades e descontinuidades; construindo uma/a história.

Objetivando identificar as concepções de coordenadores de curso sobre seus papéis no sistema de relações que constitui uma universidade, Piazza (1997) relatou o despreparo e a necessidade de aprendizagem relacionada ao exercício da função, bem como a falta de clareza das próprias funções. Esses resultados reafirmam os achados na literatura da área, que indicam que esses dirigentes não estão familiarizados com a gestão nem preparados para assumi-la.

Os estudos de Marra e Melo (2003) objetivaram descrever as práticas de

gestão de chefes de departamento e coordenadores de curso. A análise dos relatos dos entrevistados demonstrou que as funções dos coordenadores de curso e chefes de departamento vão além das relativas ao planejamento, organização, direção e controle. Suas funções são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo e improviso. Além disso, às atividades de gerentes universitários, somam-se as de docente e pesquisador, o que lhes acarreta uma sobrecarga de trabalho. Para cumprir suas funções, eles aumentam o número de horas trabalhadas, levam trabalho para casa, diminuem as atividades de pesquisa e de docência, e contam com o auxílio dos estudantes de pós-graduação, seus orientandos, para conciliar todas as atividades.

A pesquisa desenvolvida por Silva (2000) buscou compreender os processos de aprendizagem adotados por professores no exercício do cargo de diretores, em onze Unidades Universitárias da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Por meio do estudo de casos, com abordagem qualitativa, observou-se que os professores apresentam significativas diferenças nos processos de aprendizagem, dependendo da forma como iniciaram as suas vidas profissionais. Para todos os professores pesquisados, independentemente do início da sua trajetória profissional, o processo de aprendizagem caracterizou-se por ser informal e autodirecionado, realizando-se apenas no trabalho, por meio da ação e da interação social.

Heerdt (2002), em seu trabalho, procurou identificar as competências essenciais dos coordenadores de uma organização universitária. A autora



entende que competências adequadas fornecem suporte às atividades de gestão dos cursos de graduação, melhorando seu desempenho e fornecendo subsídios às atividades de recursos humanos. Nos relatos dos professores entrevistados, percebe-se que os papéis considerados importantes pelos coordenadores são os da comunicação, interação, relacionamento interpessoal, liderança, planejamento e conhecimento. A pesquisa indicou, ainda, algumas áreas de conhecimento deficitárias, mas consideradas necessárias ao bom desempenho do curso, quais sejam: técnicas de administração, especialmente em gestão, como planejamento e questões contábeis e financeiras; conhecimento da estrutura existente; formação didático/pedagógica; desenvolvimento de projetos; e, finalmente, conhecimento sobre órgãos de financiamento. Mais uma vez, o conhecimento múltiplo e a visão do todo se apresentam como um papel importante a ser desempenhado pelo responsável pela gestão.

Decorre, então, a partir das evidências empíricas listadas nessas pesquisas, que a literatura que discute a função gerencial de docentes de universidade brasileiras (HEERDT, 2002; SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003, 2005; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003; ÉSTHER, 2007; KANAN, 2008) ressalta prevalecerem, em suas atividades, a improvisação, o imediatismo, a falta de planejamento, características condizentes com a literatura já apresentada, que discute as atividades dos gerentes contemporâneos.

A literatura pesquisada ressalta também alguns aspectos importantes, que merecem atenção na gestão desse tipo de organização, quais sejam: a

“multiplicidade” de papéis exercidos pelos gestores universitários; a “temporiedade” com que os papéis de gerência são exercidos - o docente é levado a uma chefia, quer no nível de departamento ou de pró-reitoria, por prazo determinado, e ele volta à função de professor por um prazo também conhecido; o desconhecimento e a não preparação dos indivíduos para um cargo de gestão, dando espaço ao “amadorismo”, conforme citado por Figueiredo (1992).

### **METODOLOGIA UTILIZADA**

A presente pesquisa está situada no paradigma interpretativo que, segundo Morgan (1980), baseia-se na visão de que o mundo social tem um *status* ontológico precário, e que a realidade social não existe num senso concreto, mas é o produto das experiências subjetivas e intersubjetivas do indivíduo, cujo caráter interpretativo é voltado à visão subjetiva.

Com o objetivo de compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas no processo de transição do contribuidor individual (professor) para gestor (reitor ou pró-reitor), em universidades, utilizamos a abordagem fenomenológico-hermenêutica (VAN MANEN, 1990).

Para van Manen (1990), o objetivo final da ciência humana fenomenológica é um esforço concentrado da reflexão, em função de um retorno a uma experiência direta e primordial com o mundo circundante. A compreensão da experiência vivida envolve uma prática textual: a escrita reflexiva, a qual nós chamamos de pesquisa social. É o estudo fenomenológico e hermenêutico da existência humana: fenomenológico,

porque é um estudo descritivo da experiência vivida (fenômeno), na tentativa de enriquecê-la, compreendendo seu significado; hermenêutico, porque é um estudo interpretativo de expressão e objetivação (textos) da experiência vivida, na tentativa de determinar o seu significado.

Seis ex-gestores universitários emprestaram suas experiências, vivenciadas em universidades pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), por meio das entrevistas em três tempos preconizadas por Seidman (1998), realizadas entre maio de 2009 e março de 2010. Essa técnica reúne e explora as falas dos entrevistados, permitindo ao pesquisador compreender profundamente o significado do fenômeno humano. Esse tipo de coleta de dados procura estimular a pessoa entrevistada a descrever e, sobretudo, a refletir sobre a sua experiência no contexto de sua vivência (SEIDMAN, 1998).

Na primeira entrevista, estabelecemos o contexto da experiência do participante, realizando perguntas abertas, com o objetivo de obter o maior número de informações a respeito do sujeito. Por meio desse primeiro contato pessoal, resgatamos os fatos mais marcantes das histórias de vida dos participantes.

Na segunda entrevista, os entrevistados reconstituíram os detalhes de sua experiência dentro do contexto em que ocorreu. As questões que nortearam essa entrevista foram: "descreva sua experiência vivida como gerente", "descreva a experiência da transição", "descreva a sua experiência vivida como contribuidor individual".

No terceiro encontro, solicitamos aos participantes uma reflexão sobre o significado da experiência vivida. A questão que norteou essa etapa foi: "qual o significado da experiência vivida por você no processo de transição de contribuidor individual para gestor?". Além disso, nessa entrevista ratificamos algumas informações obtidas nas entrevistas anteriores.

Um quarto encontro aconteceu, com três entrevistados, pelo fato de não termos alcançado o objetivo proposto no terceiro encontro. Transcrevendo as entrevistas anteriores, antes de partir para a próxima, percebemos a necessidade de aprofundar, com esses três sujeitos, alguns temas que não estavam esclarecidos para nós. Essa experiência foi interessante, pois pudemos enriquecer os dados.

Os seis sujeitos significativos deste estudo foram escolhidos de acordo com o método de saturação de dados. O fechamento amostral, por saturação teórica, é compreendido como a suspensão de inclusão de novos sujeitos quando os dados obtidos apresentam, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados. Isto quer dizer que as informações fornecidas pelos novos participantes do estudo pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão fundamentada nos dados que estão sendo coletados (GLASER; STRAUSS, 1967).

Após a realização das entrevistas, partimos para sua transcrição, gerando as descrições experienciais.

A transcrição configurou-se como um novo desafio de conhecimento

e aprendizado. De posse dessas transcrições, debruçamo-nos sobre as entrevistas, lendo-as e relendo-as para identificar temas analisáveis. Para van Manen (1990), a tematização é uma maneira de controlar e dar ordem tanto para a pesquisa quanto para a escrita.

### OS SUJEITOS E SUAS HISTÓRIAS

Participaram deste estudo quatro professores e duas professoras, que viveram a experiência da transição de professores para reitores e pró-reitores. Embora nunca tenham deixado de ser professores, viveram um período, em

suas carreiras, em que assumiram a responsabilidade pela gestão universitária. Interessa conhecer suas experiências no período em que passam a desempenhar funções relacionadas à gestão universitária.

Para resgatar essas experiências, apresentamos, no QUADRO 2, uma síntese de alguns dados importantes das histórias dos professores que fizeram parte desta pesquisa. Os nomes utilizados a seguir são fictícios, a fim de garantir o anonimato dos sujeitos significativos do estudo.

**QUADRO 2 - Algumas informações sobre os professores que vivenciaram a transição de reitores e pró-reitores para a sala de aula**

	<b>Miguel</b>	<b>Julia</b>	<b>Lucas</b>	<b>Rafael</b>	<b>Samuel</b>	<b>Beatriz</b>
Estado civil	Casado	Casada	Casado	Casado	Casado	Casada
Número de filhos	1	2	2	2	3	3
Área de formação	Ciências Exatas e Tecnológicas	Ciências Humanas e Sociais	Ciências Biológicas	Ciências Exatas e Tecnológicas	Ciências Exatas e Tecnológicas	Ciências Humanas e Sociais
Ano da Graduação	1990	1989	1975	1983	1989	1971
Término do mestrado	2000	1993	1979	-	1992	1982
Término doutorado	-	2000	-	-	1997	2007
Ano em que entrou na IES da qual depois foi reitor ou pró-reitor	1991	1992	1976	1985	1998	1986
Época em que foi reitor ou pró-reitor	2006-2008	2003-2006	2002-2006	2002-2006	2002-2006	1998-2002

Fonte: SILVA, 2011.

### **O relacionamento interpessoal: a diversidade nas e das relações**

O relacionamento interpessoal é outro fator importante na prática gerencial (MINTZBERG, 1990). Diferentes foram as percepções dos entrevistados, no que se refere ao relacionamento mantido com os outros, durante a fase em que foram reitores ou pró-reitores. Os professores compreenderam que somente através dos relacionamentos mantidos com outras pessoas seria possível administrar a universidade, ainda que, em alguns momentos, esses relacionamentos fossem conflituosos e, em outros, uma relação amigável.

Resgatando suas experiências, fica evidente que os professores começaram a perceber a real diversidade da nova condição somente após terem assumido os cargos e enfrentarem a nova realidade.

Diante de tamanha diversidade, sentiam dificuldade de tomar decisão, pois diversos interesses, de diferentes grupos, deveriam ser levados em consideração: os dos professores, dos alunos, da comunidade externa e de técnicos administrativos. Os embates foram inevitáveis e consumiram muita energia. Diante desse desafio, eles aprenderam que o diálogo poderia ser a melhor forma de agregar, e que, se possível, antes de tomar a decisão, deveriam conhecer os diferentes interesses dos envolvidos, para evitar qualquer polarização de opiniões. Eles perceberam a importância do consenso e da necessidade de não tomarem decisões sozinhos.

O aprendizado relacionado ao processo de tomada de decisão de forma colegiada foi significativo para esses professores. Eles acabaram por descobrir, no seu dia-a-dia, a partir do enfrentamento

de diversas dificuldades, errando e acertando, formas mais apropriadas para alcançar os objetivos da instituição. A maioria dos professores não estava acostumada a procurar conhecer a percepção de outros sobre um fato, antes de tomar uma decisão.

Enquanto reitores e pró-reitores, eles tentaram se dedicar ao estabelecimento de relações com os professores e demais integrantes de suas equipes de trabalho. Porém, a maior parte de seu tempo era dedicada às outras atividades de gestão. Perceberam que, necessariamente, a fim de lograrem êxito, precisavam se relacionar, se aproximar de outras diversas áreas da universidade.

Os ex-gestores, além das relações interpessoais estabelecidas com os professores, destacaram as vividas com os alunos. Essas relações foram permeadas por conflitos e reivindicações.

A família também fez parte da experiência vivida desses professores, no período em que eram gestores universitários. Suas falas revelam que sentiram, ao mesmo tempo, apoio nos momentos em que necessitavam do aconchego do lar, e cobrança por maior tempo de dedicação à família.

#### **a) As relações profissionais**

Os ex-gestores resgataram, em diversos momentos, as relações estabelecidas com os colegas da pró-reitoria, com pessoas que faziam parte diretamente de suas equipes de trabalho, e com outros professores, que não estavam tão próximos, mas faziam parte de sua rede de relacionamentos.

Na maioria das vezes, as relações profissionais vividas, ao menos aquelas que tiveram com os colegas

mais próximos, foram resgatadas com entusiasmo e satisfação, trazendo-lhes boas lembranças e fazendo recordar a importância das atividades realizadas por todos. Eles perceberam a importância do trabalho coletivo e que não implantariam seus projetos se não fosse com e por meio de outras pessoas.

Além das relações amistosas, eles viveram dificuldades, algumas típicas das relações interpessoais, sobretudo porque a condição de gestor universitário exige a interação com diferentes pessoas, de diferentes coalizões, o que resulta em divergências de opiniões e, por consequência, conflitos. Isso exigiu deles uma postura diferente, a necessidade de ouvir diferentes pontos de vista, sem perder o controle da situação. Afinal, durante o período em que ocuparam tais cargos, essas pessoas com as quais se relacionavam passaram a fazer parte de sua rotina, e eles necessitavam do apoio delas para outras ações.

No entanto, os ex-gestores também viveram momentos conflituosos com os colegas de trabalho. As relações profissionais estabelecidas, em alguns momentos, foram sinônimas de prazer, de agregação; e, em outros momentos, foram conflituosas. A dualidade esteve sempre presente no relacionamento interpessoal mantido por esses profissionais, durante o período em que exerciam os cargos de gestores universitários.

Nesse período, em que fizeram parte da gestão universitária, os entrevistados viveram momentos de amor e ódio com diferentes pessoas com as quais se relacionaram, além das pessoas que integravam suas equipes de trabalho. Por isso, adotaram critérios para se relacionar

com suas equipes de trabalho e, com persistência e paciência, convenceram-nas da importância do que estavam propondo, para que, juntos, pudessem construir uma nova universidade, vencer os obstáculos e alcançar os objetivos institucionais pelos quais militavam.

Das falas dos professores, surgiram quatro temas centrais das relações interpessoais profissionais, estabelecidas no período em que foram responsáveis pela gestão universitária:

- a.1) o trabalho em equipe;
- a.2) os sentidos do "ser político";
- a.3) os conflitos; e
- a.4) "estão me vendo de maneira diferente".

#### **a.1) O trabalho em equipe**

O fator determinante da prática gerencial, revelado na fala dos ex-gestores, envolve o gerenciamento do trabalho em equipe. Os ex-gestores que integram a pesquisa perceberam rapidamente a importância do trabalho em equipe e o fato de que várias das suas atividades necessitavam de articulação com as diferentes áreas da universidade, ora com as secretarias dos centros, ora com os departamentos e coordenações de curso, por exemplo. Suas experiências como reitores e pró-reitores estiveram ligadas à atividade de articulação entre essas diferentes áreas. Essa articulação era a chave para consolidar e fortalecer o processo de gestão que eles ajudavam a conduzir, por meio da construção de um trabalho em equipe e de constante diálogo.

A literatura aponta o papel de facilitador como uma das competências chave que um gerente necessita ter. Nesse papel, o



gerente constrói equipes e tira o melhor proveito delas (QUINN *et al.*, 2003). Motta (2004, p. 26) define a gerência como a "arte de pensar, decidir e agir, é a arte de fazer acontecer, obter resultados, que podem ser previstos, analisados, mas obtidos através das pessoas, numa interação constante".

Apesar das diversas adversidades vividas, prevaleceu, na fala dos ex-gestores, a importância da equipe para a concretização das metas desejadas. Eles perceberam rapidamente que, sem essas pessoas, não poderiam ter alcançado as diversas conquistas.

Compreenderam que, necessariamente, como gestores, deveriam trabalhar articuladamente em uma equipe. Na equipe, desenvolveram suas competências específicas e contribuíram para o trabalho coletivo. Aprenderam que a interação com a equipe, para somar esforços em direção aos objetivos compartilhados, é um recurso essencial para o gestor universitário.

#### **a.2) Os sentidos do "ser político"**

Para executar suas atividades, os ex-gestores tiveram que incorporar o "ser político". Inicialmente, alguns não entendiam que deveriam usar de política em sua atuação: entendiam apenas que deviam atuar de acordo com argumentos técnicos, e que as atividades deveriam ser pautadas pelo critério da eficiência. No entanto, o "ser político" mostrou-se necessário, para que, de fato, pudessem realizar o planejado.

Os gestores universitários trouxeram a expressão "ser político" como uma espécie de competência necessária para o atendimento dos objetivos almejados. Aqueles que salientaram a necessidade

de ser político definiram o conceito como sendo a necessidade de o gestor esperar o momento adequado para tomar uma decisão e, principalmente, criar uma rede de pessoas que o apoiassem na decisão tomada. Essas necessidades são manifestadas em algumas falas.

De acordo com o estudo realizado por Hill (2003), ficou evidente, nos depoimentos colhidos dos novos gerentes, que, para construírem redes de trabalho, eles necessariamente teriam que incorporar o gerente político, que conversa, que se relaciona, que sabe ouvir, que sabe trabalhar em conjunto, para que, possivelmente, conseguissem que as coisas fossem feitas da melhor maneira. Bartram (2005) corrobora Hill (2003), evidenciando que a capacidade de ouvir, negociar e persuadir, somada à capacidade de pensar globalmente, ou estrategicamente, constituem competências necessárias aos gestores universitários.

Ao analisar as falas dos entrevistados, outro sentido é dado, por Miguel, para o "ser político", ao ressaltar que, enquanto estava gestor universitário, teve dificuldade de conviver com as decisões que eram tomadas, de forma a evitar que desagradassem algumas pessoas ou grupos. O entrevistado entende que uma decisão técnica é racional, sem levar em consideração as vontades externas às demandas da universidade, enquanto uma decisão política leva em consideração os interesses de pequenos grupos de pessoas. Julia também ressalta a dificuldade que viveu ao enfrentar o ser político, ao conviver com pessoas e grupos que defendiam seus interesses privados, ao invés dos da coletividade.

O ser gestor político, para Miguel, foi uma grande surpresa, porque, antes de assumir a pró-reitoria, ele entendia que essa realidade era presente no contexto universitário, mas não acreditava que fosse tão presente, tão forte.

Essa habilidade política também foi ressaltada nos estudos de Silva (2000), sendo que algumas especificidades são evidentes, muito embora o termo “ser político”, ao ser utilizado de maneira não pejorativa, gira em torno da compreensão de o sujeito saber ser flexível e saber envolver as pessoas na tomada de decisão, escutando-as e entendendo suas perspectivas. Em alguns casos, essa capacidade pode ser compreendida como manipuladora, já que o gerente, ao perceber que um objetivo é importante e deve ser atingido, deve fazer com que os outros assimilem isso. Neste estudo, os professores entrevistados, logo que assumiram as reitorias e pró-reitorias, não tinham essa compreensão e tiveram dificuldades em assumir tal postura, mas, aos poucos, deram-se conta da necessidade de agirem assim. Bennis e Nanus (1988) destacaram que um fator essencial para o líder é a capacidade de influenciar e organizar significado para os integrantes da organização. Esse fator só foi compreendido, pela maioria, após deixarem a gestão universitária.

### a.3) Os conflitos

Os conflitos fizeram parte do dia-a-dia dos gestores durante praticamente todo seu mandato. Os conflitos decorrem das diferenças individuais (QUINN *et al.*, 2003). Ora os gestores estavam frente a frente com os alunos, que reivindicavam mais bolsas de estudos, mais qualidade de espaço físico e equipamentos, maior

participação no processo de tomada de decisão, conforme já destacado anteriormente; ora com professores que desejavam melhores salários e condições de trabalho para realizarem pesquisa e extensão universitária; ora com servidores, que também reivindicavam melhorias salariais e de condições de trabalho em geral. Essa relação tornava-se mais conflituosa quando percebiam que não poderiam atender imediatamente os pedidos e reclamações.

Lucas entende que o gestor universitário enfrenta muitas adversidades, muitos conflitos, gerados, sobretudo, pelas diferentes visões do processo gerencial: “Durante a minha gestão, fui enterrado simbolicamente em frente ao meu gabinete, foi um velório de três dias. Na frente do meu gabinete, um velório de caixão e tudo, eu tava lá, representado num boneco [risos]” (LUCAS).

Os momentos de conflitos eram angustiantes e se arrastavam ao longo do tempo. “Eu pensava: ‘Meu Deus do céu, quantos problemas e conflitos! Quando vai acabar isso?’ [risos], né?! Às vezes me parecia demorado” (LUCAS).

O fato de o conflito fazer parte do dia-a-dia da gestão dos reitores e pró-reitores também foi evidenciado no estudo realizado por Silva (2000), que objetivava compreender o processo de aprendizagem de competências gerenciais dos professores (sem formação em gestão), que assumem atividades, atribuições e responsabilidades como diretores de unidades da Universidade Federal de Santa Catarina. No estudo de Silva (2000), alguns dos sujeitos entrevistados relataram que compreendiam a universidade como um espaço de conflitos, de disputas e



diferenças. E, assim, tiveram que aprender a gerir as unidades universitárias, lidando diariamente com os conflitos.

Silva, Cunha e Possamai (2001) realizaram uma pesquisa que objetivou compreender o processo de aprendizagem das competências gerenciais dos professores que assumiram cargos de direção de instituições de ensino superior. Os participantes indicaram cinco competências que aprenderam no exercício do cargo de diretor, dentre as quais, podemos citar, o gerenciamento dos conflitos e das diferenças.

Segundo o exposto, o conflito é um fator inerente às relações profissionais e, por consequência, também faz parte do dia-a-dia dos gestores universitários. Suas ações são marcadas pelo gerenciamento dos antagonismos gerados pela necessidade de atender a diferentes interesses dos atores que integram a comunidade acadêmica.

#### a.4) Estão me vendo de maneira diferente

Ao assumirem as reitorias e pró-reitorias, os pesquisados perceberam que algumas pessoas passaram a enxergá-los de maneira diferente, eles se sentiram tratados de forma diferenciada. No início, os ex-gestores estranharam esse comportamento, já que não esperavam tais mudanças. Porém, com o passar do tempo, começaram a entender que tal alteração se dava em decorrência do cargo que assumiram.

“Estão me vendo de maneira diferente” assume dois sentidos: o primeiro está relacionado com o fato de algumas pessoas que eram próximas deles terem se afastado, talvez pelo *status* que o cargo

representava. O segundo sentido diz respeito às pessoas que se aproximaram dos novos gestores por interesse, por visualizarem na proximidade uma possibilidade de ganho.

Miguel foi um dos pró-reitores a destacar que, ao assumir a pró-reitoria, acreditava que o seu relacionamento com as pessoas não iria mudar pelo fato de assumir a nova função. No entanto, isso não se concretizou:

[...] alguns colegas, que antes de assumir a pró-reitoria eram próximos, passaram a se afastar, criaram uma espécie de barreira. Eu percebi isso nos primeiros dois meses, porque aquelas pessoas com quem eu conversava diariamente já não tinham mais tanta abertura, até mesmo porque talvez eles tentassem preservar determinadas informações que eu detinha e que eles não queriam provocar. Até eles gostariam de saber, mas não gostariam de usar a amizade como forma de acessar estas informações (MIGUEL).

Por outro lado, várias pessoas se aproximaram desses professores somente pelo interesse de obter benefícios.

A forma como os professores eram vistos e requisitados após assumirem os cargos de reitores e pró-reitores reflete interesses diversos. Eles expressam ter sentido dificuldades em discernir quem se aproximava com o objetivo de tirar algum proveito, dos que se aproximavam numa tentativa de contribuir para o bem comum. Pelo fato de estarem no poder, tiveram que aprender a lidar com alguns oportunistas, muito embora, devido a essa preocupação, talvez tivessem repellido algumas pessoas bem intencionadas, que objetivavam contribuir com o processo de gestão.

## **b) O relacionamento com os alunos**

O relacionamento frequente com os alunos também fez parte do dia-a-dia dos gestores universitários, configurando-se como um dos grandes desafios da sua experiência nesse cargo.

Vários foram os conflitos vividos com alunos, especialmente no momento em que estes reivindicavam mais bolsas de estudo, mais participação no processo de gestão universitária, melhores estruturas físicas, como laboratórios, professores mais qualificados etc..

O movimento dos estudantes representou um forte desafio durante o período em que estiveram à frente da gestão universitária, e que, inicialmente, tiveram dificuldade em administrar.

Durante a sua gestão, os ex-gestores sentiram-se incomodados com os alunos, principalmente por percebê-los não compreensivos e com atitudes radicais. Isso os impressionou inicialmente, mas os fez compreender que os alunos estavam exercendo seus direitos de reivindicação e de que eles, na condição de gestores, necessitam manter um diálogo franco e entender o ponto de vista dos alunos.

Os gestores compreenderam que, para entender o ponto de vista dos alunos, precisavam se aproximar destes, a fim de que pudessem estabelecer com eles uma relação de afetividade, confiança, empatia e respeito. Através dessa relação harmoniosa e do consenso, poderiam, juntos, atingir objetivos compartilhados. O conflito sempre esteve presente em sua gestão, mas, com o passar do tempo, deixou de ser disfuncional, já que o diálogo e a confiança passaram a permear a relação entre gestores e alunos.

## **c) As relações familiares: sentindo apoio e cobrança**

Ao assumirem a gestão da universidade, os ex-gestores perceberam o apoio da família, mas também a cobrança por mais tempo de dedicação.

As falas dos professores revelaram que o apoio da família, especialmente do esposo, da esposa, de filhos e filhas, significou força para enfrentarem os diversos e intermináveis desafios e conflitos. Mas, como o dia-a-dia desses profissionais era marcado pela imprevisibilidade e fragmentação, muitas vezes eles não dispunham do tempo que consideravam necessário para suas famílias e, conseqüentemente, os familiares percebiam essa carência e exigiam mais tempo e dedicação.

Júlia resgatou a importância de o marido assumir parte dos cuidados com a família, uma vez que suas atividades a impediam de assumi-los. Na época da sua gestão, tinha filhos pequenos, o mais novo tinha um ano de idade, e o marido assumiu a responsabilidade pelo cuidado deles.

Rafael recorda o apoio e a cobrança da família: "Os meus filhos e minha primeira esposa deram um suporte muito grande. Ao seu jeito, cada um esteve ao meu lado, mas também me cobravam, queria que eu dispensasse mais tempo a eles, o que não foi possível durante a reitoria".

Enquanto os professores estiveram na pró-reitoria e reitoria, tiveram que abdicar da família e dos amigos, por não conseguirem administrar o tempo de maneira equilibrada. "Minha família e os amigos não recebiam tanta atenção quanto era dispensada às atividades da

universidade” (RAFAEL). “Ah, eu era tudo universidade. Minha vida pessoal, familiar e profissional era tudo universidade” (BEATRIZ). “[...] tinha cobrança, pelo fato do pouco tempo que eu dedicava a eles, porque a rotina de trabalho e as viagens eram intensas” (SAMUEL). “[...] os aspectos negativos estão relacionados a uma vida privada limitada, especialmente à família, que em vários momentos ficou de lado” (LUCAS).

As manifestações dos professores revelam que, no período em que estavam respondendo pela gestão universitária, viveram a dualidade de contarem com o apoio da família e, ao mesmo tempo, receberem a cobrança por estarem tanto tempo afastados dela. A família teve uma interferência positiva e negativa nas suas gestões. O fato de suas agendas serem repletas de atividades, sobretudo pela existência da demanda não planejada, fez esses professores enfrentarem diversas dificuldades relacionadas ao gerenciamento do tempo, o que acabou tendo reflexos sobre sua vida privada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia utilizada permitiu que os seis professores pudessem resgatar suas experiências vividas na transição de contribuidores individuais para gestores, de forma ainda pré-reflexiva, elucidando os temas entrelaçados aos relacionamentos interpessoais nesse período de suas vidas. À medida que os professores recordavam suas histórias, foram conduzidos a um processo reflexivo, a fim de que os significados dos relacionamentos interpessoais vividos neste período de transição viessem à tona.

Recorrendo às entrevistas transcritas, foi possível resgatar os temas centrais

relacionados aos relacionamentos interpessoais estabelecidos quando ocuparam o cargo de reitor ou pró-reitor. O relacionamento interpessoal foi um fator importante na prática gerencial desses professores, fato este corroborado pela literatura (MINTZBERG, 1990). Dessa categoria, surgiram subtemas: as relações profissionais, o relacionamento com os alunos e as relações familiares.

Nas relações profissionais estabelecidas, eles perceberam a necessidade do gerenciamento do trabalho em equipe. Rapidamente identificaram que suas atividades só seriam exequíveis com e por meio de outras pessoas. Inicialmente, erraram, se desgastaram com os conflitos e embates, mas, como passar do tempo, perceberam que precisavam de aliados para o sucesso do processo de tomada de decisão e para o sucesso no alcance das metas e projetos. Também viveram relações amistosas, principalmente, com os colegas de equipe, o que lhes rendeu amizades sinceras e duradouras.

O relacionamento frequente com os alunos fez parte do dia-a-dia do gestor universitário, configurando-se como um dos seus grandes desafios. Eles viveram vários conflitos com os alunos e perceberam os seus expressivos movimentos, reivindicando bolsas de estudo, maior participação no processo de tomada de decisão, melhores estruturas físicas de laboratórios e salas de aula. Esses movimentos tornaram a gestão mais difícil. No entanto, os gestores entenderam que o diálogo seria uma forma de se aproximarem desses alunos.

A família esteve ao lado dos professores, apoiando-os e cobrando deles mais tempo de convívio familiar. Pelo fato de suas agendas serem repletas de atividades e, sobretudo, devido à

demanda não planejada, os professores viveram dificuldades de gerenciamento de tempo, o que acabou se refletindo negativamente nas relações com suas famílias.

Compreende-se que a universidade tem um papel importante no processo de desenvolvimento humano, porque ela prepara, primordialmente, a geração de hoje para cuidar de gerações futuras. Sua maior meta é formar pessoas que possam, com seu trabalho, contribuir para o desenvolvimento da sociedade.


No entanto, essa mesma universidade, que auxilia o processo de aprendizagem de pessoas, os seus alunos, às vezes se apresenta negligente no processo de acompanhamento de seus funcionários, como resgatado pelos professores que fizeram parte do nosso estudo.

Percebemos, por meio das constatações apresentadas pelos sujeitos significativos deste estudo, que há carência de apoio e assistência na condução dos professores para os cargos de gestão universitária. Apesar de a transitoriedade ser algo corriqueiro no ambiente universitário, essas questões não estão sendo levadas em consideração pela gestão dessas instituições de ensino superior.

Uma instituição universitária deve ter objetivos abrangentes, em relação à satisfação ou adaptação dos seus docentes, no sentido de incluir, em seu planejamento, a preparação e o acompanhamento dos professores em vias de transição, oferecendo-lhes oportunidades de formação que facilitem a continuidade de seu crescimento e sua satisfação pessoal. Diante dessa realidade, faz-se necessário buscar modelos inovadores de gestão de pessoas, para enfrentar as constantes transições requeridas dos professores universitários.

No entanto, as universidades em que os sujeitos significativos desta pesquisa se tornaram reitores ou pró-reitores não possuem um programa para acompanhamento do processo de transição. Todos os entrevistados externaram a necessidade de haver um programa formal, nesse sentido. As sugestões sobre quais deveriam ser os conteúdos de um programa de treinamento se concentraram na conscientização dos gestores, e de suas famílias, sobre as possíveis facilidades e dificuldades desse processo e sobre as possíveis perdas e ganhos em sua transição para a reitoria ou pró-reitoria.

Os dirigentes, entre eles os servidores técnicos, docentes e outros administradores, representam a base de sustentação da instituição. Por isso, as universidades precisam desenvolver políticas e princípios que orientem seus servidores e lhes garantam o seu contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, para que estejam motivados e preparados para o desempenho das atividades diversas, contribuindo para a melhoria da qualidade final na instituição. É indispensável contar com pessoal preparado e capacitado para atender às peculiaridades da instituição. Tais conclusões reforçam a importância de se aprofundar, cada vez mais, os estudos relativos à gestão das pessoas que trabalham nas instituições universitárias.

As universidades devem se preparar para novos desafios, principalmente dando maior atenção à gestão das pessoas, no sentido de propiciar condições adequadas para que elas realizem suas funções de maneira harmoniosa, eficiente e eficaz, num clima de desenvolvimento coletivo e mútuo. 

## REFERÊNCIAS

- BARTRAM, D. The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 90, n. 6, p. 1185-203, 2005.
- BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BRIDGES, W. Managing organizational transitions. **Organizational Dynamics**, p. 24-33, Summer 1986.
- CUNHA, L. A. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: TRINDADE, H. (Org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis: Vozes; Rio de Janeiro: CIPEDS, 1999.
- DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. São Paulo: LTC, 1990.
- ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. 2007. 276 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. de O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores de alta administração de universidades federais em Minas Gerais: o caso dos reitores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- FIGUEIREDO, R. S. **A tomada de decisão por dirigentes universitários: um estudo comparativo em universidades pública, comunitária e empresarial**. 1992. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.
- FINGER, A. P. Liderança e gestão universitária. In: FINGER, A. P. *et al.* **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 13-26.
- FINGER, A. P. **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1988.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- HEERDT, A. P. S. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior**. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- HESBURGH, T. M. **A relevância dos valores no ensino superior**. Brasília: Universidade de Brasília, 1982.
- HILL, L. A. **Become a manager: how new managers master the challenges of leadership**. 2<sup>nd</sup>. ed. Harvard Business School Press, 2003.
- KANAN, L. A. **Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. 2008. 258 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- KERR, C. **Os usos da universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.
- KONCZAK, L. J. The first-time manager. **Personnel Psychology**, [S. l.], v. 47, n. 2, Summer 1994.
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 68, n. 2, Mar./Apr. 1990.
- MORAES, L. V. dos S. de. **A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina**. 2008. 240 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 25, p. 605-622, 1980.



- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- NININGER, J. R.; ARDITTI, M. J. A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho. **Cadernos ENAP**, n. 28. Brasília: ENAP, 2004.
- PEARCE II, J. A. Problems facing first-time managers. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 21, n. 1, Spring 1982.
- PEARCE, C.; CONGER, J. **Shared leadership**: reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- PIAZZA, M. E. **O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função**. 1997. 213 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- REZENDE, A. M. de. **O saber e o poder na universidade**: dominação ou serviço? São Paulo: Cortez, 1982.
- SARGENT, A. G.; SCHLOSSBERG, N. K. Managing adult transitions. **Training & Development Journal**, [S. l.], v. 42, n. 12, Dec. 1988.
- SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teaches College Press, 1998.
- SILVA, F. M. V. da. **A transição de líder para contribuidor individual**: a experiência vivida pelo ser gestor universitário. 2011. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- SILVA, M. A. da. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A.; POSSAMAI, F. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- SILVA, M. A. da; MORAES, L. V. S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S.; MARTINS, E. S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- THOMAS, J. Handbook for first-time managers: managing effectively. **Women in Business**, [S. l.], v. 51, n.1, Jan./Feb. 1999.
- TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O. trabalho dos gerentes. A mudança que não ocorreu. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.
- VAN MANEN, M. **Researching lived experienced**. London: The Althouse Press, State University of New York Press, 1990.