



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **REFLEXÕES SOBRE A TRANSIÇÃO DE DIRETORES EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CENTRO OESTE**

*Tammi Juliene Leite de Aguiar - UFGD*

*Fernanda de Pádua del Corona - UFGD*

*Fabiula Meneguete Vides da Silva - UEL*

*Erlaine Binotto - UFGD*

*Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA*

#### **RESUMO**

Busca-se neste trabalho compreender o processo de transição de diretores de faculdade, no período em que assumem e deixam a gestão em uma universidade federal do centro oeste. A abordagem qualitativa foi utilizada a fim de retomar os principais temas desta experiência. Seis ex-gestores universitários emprestaram suas experiências, vivenciadas em faculdades pertencentes a uma universidade federal do centro oeste. Os dados indicam que, tanto a ascensão ao cargo de diretor quanto o período em que não estão mais com a responsabilidade pela gestão de suas faculdades, são momentos de dualidades: sucesso, fracasso, alegrias e tristezas. Por outro lado, a universidade se apresenta negligente no processo de acompanhamento de seus funcionários, sendo necessário repensar suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: diretores de faculdades, transição, gestão universitária.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### 1 INTRODUÇÃO

As transições de cargos organizacionais são experiências humanas carregadas de emoções, desafios, perdas e oportunidades, sendo às vezes ignoradas ou seu impacto minimizado pelos gerentes. Estas 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, ainda é bastante tímida no que se refere ao processo de deixar de ser gestor (SILVA, 2011). São raros os estudos que enfocam esses processos vivenciados por professores universitários.

Na universidade, é fortemente presente o aspecto da transitoriedade do exercício do cargo de gestão, uma vez que em muitos casos estão sujeitos a processos eleitorais. O docente pode, ao longo de sua carreira, assumir uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, uma pró-reitoria ou reitoria e após algum tempo, retornar exclusivamente às suas funções de professor. Não obstante o fato de essa transição ser rotineira nas universidades, ela merece maior compreensão, visto que nem sempre o processo de deixar uma posição de gestão ocorre sem maiores traumas para o ocupante do cargo e o grupo que o circunda.

Neste trabalho, nos deteremos na figura do “gestor universitário” representado pelo diretor de faculdade, e o “contribuidor individual”, pelo professor.

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 pode, na maioria do seu tempo, ser responsável apenas por suas atividades, realizando tarefas, na maioria das vezes, específicas e programadas, relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, não sendo, em muitos casos, responsável pelas atividades dos demais colegas. Em alguns casos, os professores como coordenadores de projeto de pesquisa e extensão, por exemplo, podem exercer atividades de gestão da equipe de trabalho, no entanto, o foco de ação não diz respeito à gestão institucional. Por outro lado, como gestor, ocupando funções como chefe de departamento ou diretor de faculdade, exerce influência sobre as atividades de várias pessoas, possuindo uma agenda imprevisível e dependente de necessidades alheias, tendo que orquestrar uma série de atividades não relacionadas diretamente às atividades docentes.

Essa transição no meio acadêmico parece ser mais complexa que no contexto empresarial, pois necessariamente ao deixar um cargo de gestão, principalmente nas universidades públicas e comunitárias, o professor volta a atuar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, que é a natureza central de sua atuação. No meio empresarial, raramente um gestor volta a desempenhar as atividades que se responsabilizava antes de assumir um cargo de gestão.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

No contexto da Universidade Federal pesquisada inexistem estudos focando a transição de diretores de faculdade. O problema de pesquisa surgiu de uma inquietação ao se escutar relatos bastante instigadores sobre o processo de transição no contexto universitário. Diante do exposto, esta pesquisa pretende compreender o processo de transição de diretores de faculdade, no período em que assumem e deixam a gestão de uma universidade do centro oeste.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Transição

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. 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.

De acordo com Nininger e Arditti (2004), as transições que afetam as pessoas enquadram-se em duas categorias. A primeira delas, foco do estudo, 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).

Schlossberg (1981) elencou múltiplos aspectos que facilitam ou dificultam a transição que culminaram em um modelo analítico de adaptação à ela, que considera as características individuais e as de ocorrências externas. Este modelo é baseado em pressupostos de teorias do curso de vida e em vários outros modelos de transição, e postula três principais conjuntos de fatores que influenciam a adaptação à transição: as características da transição em si mesma, as características dos ambientes de pré e pós-transição e as características do indivíduo.

A autora entende que não é a transição em si que merece importância, mas como esta se ajusta ao momento, à situação e ao estilo de cada pessoa na sua superação. Embora cada fator ou variável seja descrito como unidade independente, dinamicamente interagem entre si, resultando na adaptação ou não adaptação (SCHLOSSBERG, 1981).

### 2.2 As transições: de contribuidor individual para gestor e de gestor para contribuidor individual

Diante da perspectiva de que o docente executa suas atividades cotidianas e não supervisiona as atividades dos colegas no âmbito institucional, entendemos que ele pode ser caracterizado como contribuidor individual. Por outro lado, já que o diretor de faculdade



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

possue a responsabilidade de direcionar as atividades universitárias, podem ser caracterizados como gerentes, gestores.

As características do trabalho gerencial, no entender de Mintzberg (1973) e Tonelli e Alcadipani (2003), diferem significativamente do que se exige de outros trabalhadores, entendidos neste artigo como contribuidores individuais:

A maior parte do trabalho na sociedade envolve especialização e concentração. Operadores de máquina podem aprender a realizar uma parte e, em seguida, passar semanas agindo da mesma maneira; engenheiros e programadores frequentemente passam meses projetando uma única ponte ou programa de computador; vendedores frequentemente passam suas vidas profissionais vendendo uma linha de produtos. O gerente não pode esperar semelhante concentração de esforços. Ao contrário, as atividades dele são caracterizadas pela brevidade e fragmentação. (MINTZBERG, 1973, p. 31)

As transformações requeridas do contribuidor individual para tornar-se gerente são profundas e complexas. Como contribuidor individual, o profissional é responsável, prioritariamente, por suas atividades, realizando tarefas específicas e programadas. Como gerente, ele exerce influência sobre as atividades de outras pessoas, possuindo uma agenda completamente imprevisível e dependente de necessidades alheias.

Os estudos que focam a transição de contribuidor individual para gestor (PEARCE II, 1982; KONCZAK, 1994; THOMAS, 1999; HILL, 2003; HOWARD, 2003), relatam os primeiros meses num cargo de gerência, bem como as transformações vividas nesse processo.

Os gerentes estudados por Hill (2003, p. 134) vivenciaram muitas situações às quais tiveram que se adaptar, demandando mudanças: “[...] mudança na maneira de se apresentarem, mudança no tratamento com outras pessoas, mudança em relação aos novos conjuntos de pessoas com as quais iriam interagir”.

Os novos gerentes do estudo de Hill (2003) estavam impregnados pela experiência como contribuidores individuais. Eles conheciam as tarefas a serem realizadas e cujo desempenho dependeria principalmente deles. Como gerentes, o seu desempenho passa a depender dos outros.

Por meio da nova experiência prática do trabalho, os novos gerentes do estudo de Hill (2003) começaram a compreender e aceitar suas novas responsabilidades e atividades, desenvolvendo teorias pessoais de gerenciamento e aprendendo a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial. A transição de contribuidor individual para gerente é acompanhada de muito sofrimento, em função dos desafios profissionais e pessoais enfrentados. “[...] a odisseia de colaborador individual para gerente é muitas vezes difícil, cheia de histórias de horror sobre carreiras promissoras que murcharam no percurso” (HILL, 2003, p. 2).

No contexto universitário, essa passagem de docente para o exercício das atividades de gestor também acontece, quando os professores assumem a coordenação do curso, a chefia de departamento, a direção de faculdade, ou até mesmo o cargo de reitor ou pró-reitor. Resgatamos uma série de textos (HEERDT, 2002; SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002;



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

MARRA; MELO, 2003, 2005; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003; ÉSTHER, 2007; KANAN, 2008) que discuten a função gerencial de docentes de universidades brasileiras.

É possível afirmar que, à semelhança do ambiente empresarial, as transformações requeridas do professor para tornar-se gestor são complexas, já que às atividades de ensino, pesquisa e extensão somam-se as atividades de gestão universitária ou até mesmo o professor abre mão de suas atividades principais (ensino, pesquisa e extensão) para dedicar-se mais exclusivamente às funções de gestor (SILVA, 2011).

Voltar à dedicar-se mais às atividades docentes após ter deixado o cargo de diretor de faculdade, ou seja, após ter ocupado uma posição de liderança universitária, requer uma mudança profunda do indivíduo. Nessa transição, o professor deixa de ter responsabilidades e de exercer influência sobre os trabalhos dos demais integrantes do grupo com o fim de que objetivos sejam atingidos, para possuir responsabilidades, a priori, sobre o seu próprio trabalho. Como docente, a possibilidade de exercício de poder está limitada a atuação em conselhos e comissões, sem, contudo, contar com uma posição hierárquica que facilite tal processo. A transição de gestor para contribuidor individual é mais frequente, sobretudo, nas instituições públicas e instituições do ensino superior, onde o concurso público, de alguma forma, mantém a permanência do servidor em uma carreira que oscila entre processos de gestão direta e de participação em decisões colegiadas.

Nas instituições públicas, um trabalhador pode ascender na hierarquia e permanecer em um cargo de gestão durante um mandato governamental e, após o término deste, voltar a exercer suas funções anteriores de contribuidor individual, por exemplo.

Na universidade é presente o aspecto da temporalidade do exercício do cargo de gerência. O docente assume a reitoria, pró-reitoria, chefia de departamento, direção de faculdade ou coordenação de curso por prazo limitado. Após essa experiência, pode retornar à sua função original, o que, na maioria das vezes, significa voltar a ser contribuidor individual. Mesmo podendo atuar enquanto diretor de faculdade em sala de aula, o que na maioria dos casos não há compatibilidade, o docente volta-se mais para suas atividades de ensino, pesquisa e extensão quando realmente deixa as atividades inerentes à direção da faculdade.

Por ser uma temática pouco discutida, ainda são desconhecidos e imprevisíveis os comportamentos dos gestores no processo de ascensão e retorno às atividades anteriormente realizadas nos mais diversos tipos de organizações, inclusive nas instituições universitárias.

### 3ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa fundamenta-se no paradigma da pesquisa qualitativa, uma vez que sua preocupação central não está na comprovação estatística dos dados, contudo, está baseada em conhecimentos teórico-empíricos que permitem a sustentação das considerações que fazemos sobre a temática (VIEIRA, 2004).

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Yin (2001) destaca que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Para identificação dos sujeitos que poderiam fazer parte desta pesquisa, recorremos à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade que nos forneceu no mês de abril de 2012 uma lista com os nomes de 16 professores que assumiram a direção de faculdades e que já tinham concluído seus mandatos como gestores. Como a universidade foi criada recentemente, estes 16 professores representam todos os professores que assumiram a gestão como diretores de faculdades e que já tinham cumprido os seus mandatos. Destes, 6 foram redistribuídos para outras instituições de ensino, exonerados ou aposentados. Dos 10 restantes, 6 concordaram em participar da pesquisa.

O contato inicial com os professores ocorreu através de envio de e-mail e os que não responderam foram contatados via telefone, nos meses de maio e junho de 2012.

Para Minayo (1998), a entrevista apresenta-se como um importante componente da realização da pesquisa qualitativa. Em geral, a entrevista semi-estruturada, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A coleta dos dados desenvolveu-se através de entrevista semi-estruturada composta por 25 questões, realizadas nos meses de junho a outubro de 2012. Como houve o aceite por parte dos sujeitos pesquisados, as entrevistas foram gravadas com o objetivo de não se perder os dados pesquisados e se manter fiel à fala dos mesmos.

Com cada um dos seis sujeitos do estudo foram realizadas duas entrevistas. Na primeira entrevista foram coletadas informações a respeito da história de vida profissional e da experiência de ser diretor, da transição e de ser contribuidor individual. Na segunda entrevista foi solicitado aos participantes que refletissem sobre o significado da experiência da transição.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado pelos seus participantes da pesquisa o que garante sigilo e anonimato. Uma via de tal documento ficou com o entrevistado e a outra com o responsável pela pesquisa.

A análise dos dados, em pesquisa científica, deve atender a três finalidades: “estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte” (MINAYO, 1992 apud MINAYO, 1998, p.69).

Inicialmente realizou-se a transcrição dos dados. Posteriormente, a fim de se analisar os dados primários, aqueles coletados através das entrevistas semi-estruturadas, foi utilizada a análise de conteúdo. Para Bardin (2011) a análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre homens, com maior ênfase no conteúdo da mensagem, caracterizando-se



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

como um método de investigação do conteúdo simbólico da mensagem. Para a realização da análise dos dados coletados as entrevistas foram transcritas.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

##### 4.1 Os sujeitos significativos do estudo

Participaram deste estudo quatro professores e duas professoras, que foram diretores de faculdades e deixaram de sê-los. Embora nunca tenham deixado de ser professores, viveram um período, em suas carreiras, em que assumiram a responsabilidade pela gestão universitária.

Dos seis sujeitos significativos da pesquisa, todos tornaram-se diretores de faculdade, sendo que um deles não retornou às atividades docentes, assumindo posteriormente à saída da direção da faculdade uma pró-reitoria.

Os seis professores, para fins de análise da pesquisa e manutenção do anonimato, serão identificados como Professor 1, Professor 2, Professor 3, Professor 4, Professor 5 e Professor 6.

Para visualizar a formação acadêmica dos entrevistados foi organizado o quadro 1, destacando apenas sua formação a nível de doutorado para preservar o anonimato dos mesmos.

<b>Professor 1</b>	1999 – 2004 - Doutorado em Teoria e História Literária - UNICAMP
<b>Professor 2</b>	1997-2000 - Doutorado em Agronomia – UNESP
<b>Professor 3</b>	2001 - 2007 - Doutorado em Engenharia Mecânica – USP
<b>Professor 4</b>	1992 - 1995 - Doutorado em Educação - USP
<b>Professor 5</b>	1998 - 2004 - Doutorado em Direito – PUC
<b>Professor 6</b>	2004 - 2009 - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC

Quadro 1: Formação acadêmica dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os professores que ocuparam o cargo de diretor de suas respectivas faculdades são doutores, o que inclusive é requisito para ocupar tal cargo, com diferentes graduações, tais como: filosofia, agronomia, engenharia de produção, pedagogia, ciências jurídicas e sociais e administração, prevalecendo a área de ciências exatas e tecnológicas.

Somente um dos entrevistados possui uma trajetória acadêmica na área da gestão, mas não especificamente na gestão universitária, tal discussão será trazida na sequência.

##### 4.2 Tornar-se diretor

Os professores universitários entrevistados, em sua maioria, emergiram como gestores através de um processo de eleição, para o qual foram indicados devido ao reconhecimento da comunidade acadêmica pelas suas trajetórias de trabalho e dedicação à universidade.

Na carreira universitária, quando os professores assumem a direção da faculdade não são mais responsáveis apenas por seus alunos e pesquisas, já que ser líder universitário envolve também a coordenação de seus pares, o tratamento de conflitos, a supervisão de atividades diversas, em detrimento da realização direta de seus trabalhos técnicos.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Recorrendo às entrevistas transcritas, foi possível resgatar sete grandes temas centrais, que representam as experiências que os professores entrevistados viveram como diretores: eu não tinha experiência administrativa, responsável por tudo que acontece, o tempo e a rotina de trabalho, as pessoas importantes, o conflito e o aprendizado, agora lidero e implemento projetos e *status* do diretor. Esses temas são redigidos separadamente, mas ao mesmo tempo, são intercambiáveis, fazendo parte da experiência vivida pelos ex-diretores.

#### 4.2.1 Eu não tinha experiência administrativa

Os professores quando tornaram-se diretores de suas respectivas faculdades assumiram responsabilidades como a administração das questões técnicas administrativas e supervisão de atividades dos coordenadores, o que naturalmente inclui a gestão de pessoas. A experiência de tornar-se diretor foi descrita como repleta de desafios, com alguns conflitos de pessoal, entretanto, houve preponderância do relato de entraves para superar dificuldades relacionadas ao aspecto político-administrativo que permeia a gestão pública. Os procedimentos rotineiros a um administrador público e suas burocracias foram vistos como novidades aos até então diretores, que relataram falta de preparo para executar funções norteadoras das rotinas administrativas.

[...] De repente tive que assumir funções para qual não estava preparada, a gestão universitária possui particularidades. (Professor 6)

[...] Toda essa parte administrativa foi bastante pesada, não tinha essa clareza administrativa na época, eu não tinha experiência administrativa. Essa administração que tem a ver com burocracia, eu sempre achei horrível. (Professor 1)

Rezende (1982) destaca como fator dificultador da administração universitária a questão de que os atuais administradores da educação, na maior parte dos casos, não foram formados para desempenhar papéis de gestores. É com muita frequência que engenheiros, físicos, advogados competentes assumem cargos de reitores, diretores, chefes, coordenadores de outros setores, com o argumento de que demonstraram grande competência em suas áreas próprias de atuação.

Pode-se identificar que alguns dos problemas enfrentados pelos até então diretores, são provenientes do fato de a maioria dos mesmos não terem sido formados para essa tarefa, utilizando por consequência, soluções emergenciais, dificultando assim a gestão dos processos. Além desta questão, até mesmo o professor 6 que tem formação na área da gestão, apresentou dificuldades devido, sobretudo, às particularidades da gestão universitária.

A maioria dos professores deste estudo desenvolveu a gestão universitária sem conhecimentos específicos, realidade corroborada pelos estudos de Rizzatti, Rizzatti Jr. e Sartor (2004), ao destacarem que a administração de diversas universidades acontece de forma empírica, já que a maioria de seus gestores não possui conhecimentos teóricos sobre as funções administrativas. Piazza (1997), buscando desvelar especificidades da função de docentes-gestores em universidades, também ressalta o despreparo e a necessidade de aprendizagem dos professores universitários para exercerem a função gerencial, além da falta de clareza deles sobre as próprias funções e a ausência de normas para orientá-los no exercício da função. O estudo realizado por Figueiredo (1992) evidencia que há falta de



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

conhecimento e de preparo dos professores para assumirem um cargo de gestão. A literatura aponta que não é prática comum, nas universidades, a realização de investimentos em capacitação profissional para as funções gerenciais (PIAZZA, 1997; HEERDT, 2002; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003; MARRA; MELO, 2003; CRUZ, 2008). Aqui fica evidente uma das fragilidades vividas pelas gestões do ensino superior: a falta de investimentos na qualificação dos professores que são escolhidos para ocupar cargos de liderança.

#### 4.2.2 Responsável por tudo que acontece

A intensa responsabilidade pelo o que acontece na faculdade foi destacado pelos entrevistados. Sentiram-se responsável por tudo o que acontecia, o que estava relacionado, inclusive, com o desgaste pessoal que viveram enquanto diretores.

[...] O desgaste pessoal é muito grande, pois vive-se 100% para a faculdade, para a universidade, no período em que estava na direção era o tempo todo como diretor. (Professor 5)

[...] tudo era feito com conversa, com muito envolvimento, com muito trabalho, eu tinha várias responsabilidades que são inerentes ao cargo. (Professor 2)

[...] era muita reunião, muita coisa que cai em cima de você, sempre tem coisa pra assinar, é muita coisa, como você fica responsável por tudo que acontece aqui, então sempre tem muita coisa pra você decidir. (Professor 6)

Como contribuidor individual, o professor é responsável por suas atividades de docente, e na maioria das vezes realiza tarefas específicas e programadas, não sendo responsável, inclusive, pelo desempenho dos demais colegas. Como diretor (gerente), exerce influência sobre as atividades de outras pessoas, possuindo uma agenda completamente imprevisível e dependente de necessidades alheias, ampliando seu escopo de responsabilidade sobre o futuro da faculdade. Evidencia-se também que a tomada de decisão, enquanto um processo participativo, ocupou bastante parte do tempo dos gestores, responsável, sobretudo, pelo desgaste vivido.

#### 4.2.3 O tempo e a rotina de trabalho

Através dos relatos dos ex-gestores, observa-se que um dos grandes desafios que vivenciaram estava relacionado à percepção do tempo. Eles percebiam o tempo passar muito rapidamente, enquanto eles se sentiam impotentes por não conseguirem colocar em prática todos os seus projetos. A demanda excessiva gerada pelo trabalho como diretores, inclusive gerou conflitos familiares, já que prejudicaram a qualidade desta relação.

O tempo voava, quando eu via já acabou, sempre o dia foi pequeno pra resolver tudo, todo dia saía com problema pra resolver. [...] A rotina era intensa, era quase o tempo todo conversando, eu tinha o tempo todo compromissos. (Professor 1)

Ele passava. Eu não sentia o tempo. O tempo voou, na verdade voou. (Professor 2)

Foi o período que eu me dediquei intensamente por que a faculdade estava em implantação. O tempo passou muito rápido, inclusive houve um prejuízo no convívio familiar, diminuía minha qualidade de vida, tempo com a minha família, né, isso realmente houve. (Professor 3)



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Eu não tinha noção do tempo. Passava muito rápido, passou muito rápido. (Professor 4)

Ésther (2007), em sua pesquisa com reitores, vice-reitores e pró-reitores de oito universidades federais localizadas no Estado de Minas Gerais, visualizou que os professores, ao assumirem cargos de gerência, em todos os níveis hierárquicos pesquisados, experimentaram a sensação e a prática de que suas atividades são repletas de repetições, papelada, agendas e problemas a serem resolvidos, o que dificultava o gerenciamento de seu tempo de trabalho e a priorização das atividades. Tal realidade não difere daquela encontrada nas organizações empresariais, já estudadas por Hill (2003) e Mintzberg (1973), e pela realidade vivida pelos professores participantes desta pesquisa.

Entre os aspectos negativos evidenciados pelos ex-diretores foram apontados a necessidade de estar inteiramente à disposição do cargo e o desgaste pessoal que o excesso de envolvimento demandado pelo cargo.

Os entrevistados expuseram dificuldades para realizar suas atividades, devido à sobrecarga de trabalho e ao excesso de tarefas.

Eu não tinha horário de expediente, você tem que estar a disposição vinte e quatro horas...tem os eventos dos colegas que você recebe convite você tem que estar lá representando a faculdade. (Professor 1)

[...] O ponto negativo foi realmente foi o excesso de envolvimento, excesso de trabalho que ai a parte de estudos né, eu adiei demais né, uma série de estudos. (Professor 4)

As obrigações como diretores ultrapassava o horário normatizado de trabalho, o que levou inclusive ao adiamento de alguns projetos pessoais.

#### 4.2.4 As pessoas importantes

Apesar do fato que, durante a entrevista terem sido relatados alguns conflitos isolados com pessoas ocupantes dos cargos de coordenadores, professores e técnicos administrativos, os ocupantes destes mesmos cargos foram considerados como importantes durante a época que os entrevistados estavam na direção de suas respectivas faculdades.

[..] As coordenações de curso, fundamentalmente, acho que a coordenação é o coração de cada curso mesmo, acho que se você tem um trabalho bom com o coordenador a coisa deslancha. (Professor 1)

[..] As pessoas importantes eram a comunidade ...e ai eu coloco num mesmo patamar, por exemplo: técnico e professor. (Professor 2)

[..] Minha secretaria diretamente, coordenador... o administrador chefe, o corpo técnico ... servidores técnicos administrativos, alguns professores. (Professor 3)

[...] as pessoas importantes eram os professores. (Professor 4)

Motta (2004, p. 26) define 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”. E para se ter a implementação deste sentido, em que os



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

resultados são obtidos através das pessoas, os sujeitos significativos deste estudo confirmaram a importância de suas equipes de trabalho para concretizar as atividades. Há uma tendência de quando o processo é mais coletivo, menos centralizador, diminuir a pressão envolvida no processo decisório.

#### 4.2.5 O conflito e o aprendizado

Os professores enquanto estavam ocupando o cargo de direção tiveram que desenvolver habilidades para poderem orquestrar questões de relacionamento de pessoas e conflitos inerentes ao ambiente de trabalho.

Eu tive que aprender a ser um pouco mais maleável é... eu acho que sim. (Professor 2)

Eu aprendi coisas positivas, coisas negativas. Aprendi que as pessoas são falsas, que são muito falsas. Mas eu acho que, eu perdi um pouco da ingenuidade sabe, que apesar da minha idade eu sou muito ingênua, os conflitos estiveram presentes em toda a minha gestão, mas eu pude aprender e crescer com estas adversidades. (Professor 6)

Conflitos pessoais são situações inerentes a ambientes de trabalho, que exigem dos gestores posicionamentos éticos e eficientes na resolução das possíveis problemáticas.

Em relação ao aprendizado após a experiência de ser um gestor universitário mais uma vez tem-se elencada o item das habilidades criadas para solucionar conflitos de relações pessoais.

[...] o lucro maior e o aprendizado mesmo com o ser humano, acho que é o recurso mais valioso da universidade, a gente vai aprendendo muito a lidar com o ser humano sabe, isso aí a administração ensina muito pra gente, eu aprendi muito. (Professor 1)

Ao serem obrigados a administrar problemas de cunho pessoal, de relacionamentos e divergências de interesses pessoais, exigiu-se dos diretores a desenvolvimento de uma postura condizente com a posição que os mesmos ocupavam, abrangendo a necessidade de ouvir diferentes pontos de vista, mas sem perder o controle da situação.

O aprendizado depende de como o executivo se relaciona com a experiência, esse processo pode se apresentar como uma experiência muito significativa ao aprendizado e, por este prisma, pode se configurar como um momento de ganhos para o profissional (MCCALL JR.; LOMBARDO; MORRISON, 1998; MOXLEY; PULLEY, 2004).

#### 4.2.6 Agora lidero e implemento projetos

Dentre os aspectos descritos como positivos da experiência de ser diretor, a oportunidade de liderar e implementar projetos foi evidenciada.

Os ex-gestores destacaram como positivo a oportunidade de poderem sugerir, traçar metas, tomar decisões e implementar projetos geradores de impactos na faculdade, na perspectiva de desenvolvimento. A oportunidade de colaborar para o delineamento de ações que proporcione um projeto acadêmico interessante para a região.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

[...] O aspecto positivo foi ter conseguido fazer o que eu queria. (Professor 2)

[...] o positivo talvez foi ter criado a faculdade, talvez esse foi um ponto positivo. (Professor 3)

[...] os aspectos positivos né, é realmente essa maturidade, os resultados que eu obtive, de tornar uma faculdade, foi todo um projeto que eu estive junto com os colegas professores, coordenando as atividades. (Professor 4)

[...] Positivos é que você tem a oportunidade de propor metas e participar diretamente da execução das atividades que tem como função atingir essas metas, quer dizer, você não depende de uma autorização de alguém, o direito de tomar decisões é uma coisa muito boa. (Professor 5)

Pode-se perceber que os professores acreditam que podem oferecer alternativas estratégicas quando estão no cargo de gestão em detrimento de quando não estão a frente da gestão universitária. Esta postura pode demonstrar certo comodismo quando atuam como professores ou falta de oportunidade para a realização de uma proposta construída por todos.

#### 4.2.7 Status do diretor

O ocupante do cargo de diretor é a autoridade máxima dentro da faculdade, responsável por decisões importantes e aprovações ou recusas de projetos. O que além de agregar extrema responsabilidade ao cargo, traz projeção, prospecta o indivíduo gestor como um elo importante dentro da gestão universitária e o coloca em posição diferenciada com relação aos seus colegas.

[...] É positivo eu acho que é a projeção te dá. Eu acho que assim você se sobressai diante da universidade, né. (Professor 6)

Os diretores possuem autoridade formal sobre em suas unidades. “A autoridade formal leva a uma posição especial de status na organização” (MINTZBERG, 1975, p. 56). O poder relacionado ao cargo em que ocupavam ficou bastante evidente na fala dos professores entrevistados.

#### 4.3 Ser diretor

O entendimento sobre o que é ser diretor foi descrito como um cargo voltado para a comunidade, o diretor é visto como um administrador de conflitos, um indivíduo que deve implementar melhorias para a faculdade. Houve ainda críticas quando ao desenho do cargo, que demanda alta responsabilidade e uma autoridade desproporcional ao nível de responsabilidade requerida.

[...] É trabalhar pra comunidade. (Professor 2)

[...] um diretor ele é um *controler*, não é *controler* a expressão, um cargo muito limitado muito...existe uma coisa que delinea o cargo que a sua autoridade, sua responsabilidade pelas decisões e um grau de autoridade que você precisa ter, acho que isso que da luz a um cargo, então dentro do cargo de diretor você tem uma série de responsabilidades, e você tem uma autoridade que não corresponde, o cargo não está bem desenhado, a responsabilidade, o que se imagina desse cargo. (Professor 3)



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

[...] Eu acho que ser diretor é administrar. Administrar. Ser diretor é essencialmente administrar, né, conflitos, é administrar conflitos. É também é desenvolver políticas de implementação de melhorias, políticas na área de crescimento, mas eu vejo que seria isso. Administrar e as políticas de... de desenvolver políticas de melhorias pro curso ou pra faculdade. (Professor 4)

A fala dos ex-diretores enfatiza a grande responsabilidade demandada pelo cargo, fator que foi citado inúmeras vezes pelos entrevistados. A responsabilidade de administrar conflitos e implementar ações que agreguem valor a universidade.

#### 4.4 Deixar de ser diretor

Nesta pesquisa, notamos que, para alguns, prevaleceu a decisão de viver a transição como uma possibilidade de investir em sua qualidade de vida, percebida como fator primordial na tomada de decisão de deixar o cargo, pois o trabalho intenso havia-lhes consumido todo o tempo livre que possuíam. Na verdade, embora tenham experimentado um cargo que lhes conferia poder e reconhecimento, ele consumia parte expressiva de suas vidas privadas e muito de suas energias, na mesma proporção.

A transição de carreira pode ser definida como um evento, ou não evento, que resulta em uma reavaliação do que o indivíduo pensa sobre si mesmo e sobre o mundo, provocando, conseqüentemente, uma correspondente mudança no seu comportamento e nos seus relacionamentos (SCHLOSSBERG, 1981).

Dentre os motivos impulsionadores da transição de diretor para dedicação exclusiva à docência, tem-se o fato de os ex-diretores terem optado por não saírem à reeleição para o cargo de diretor, o sentimento de missão cumprida, os motivos de cunho pessoal e uma transição impulsionada por uma exoneração do cargo.

Eu tinha até possibilidade de colocar o meu nome à disposição pra reeleição. Mas eu não quis por que é muito cansativo. (Professor 2)

Quando a faculdade começou a ter um encaminhamento em termos de implantação, como se fosse delinear uma conjuntura, uma estrutura mínima pra faculdade, ter sua continuidade. Eu senti que estava assim com quase a minha missão cumprida. (Professor 3)

Bom os fatores que motivaram a volta né, efetivamente, foi não ter saído pra concorrer a reeleição. Então foi uma opção anterior ao processo. E eu já, continuei, durante todo o período que eu era diretor eu continuei dando aula... (Professor 4)

Eu fui exonerado, eu fui exonerado da função, eu fui exonerado pelo Reitor, é...isso foi um processo de desgaste, foi um processo de desgaste. (Professor 5)

Pra dizer a verdade foi o fato que eu fiquei doente. Que o processo todo me deixou muito estressada. Estava afetando meu lado profissional, meu lado pessoal, então eu resolvi que eu não queria mais aquilo pra mim, pra minha vida. (Professor 6)

Os significados desta transição, que emergiram das entrevistas, foram vividos em forma de dualidades: término e recomeço, alegrias e tristezas, sofrimento e alívio.

No tecer de cada história, nas lembranças significativas dos sujeitos da pesquisa, emergiram temas expressivos vividos na transição de gestores para às atividades docentes. Esses temas



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

foram organizados e serão apresentados nas seguintes categorias: perda do poder de decisão, influência; tempo livre; relacionamentos sociais; e alívio.

#### 4.4.1 Perda do poder de decisão, influência

Os ex-diretores vivenciaram o sentimento de perda, perda do poder de decisão, ao desocuparem o cargo de diretor. Antes, todas as decisões que permeavam a rotina de suas respectivas faculdades exigiam o seu aval, consentimento. Ao saírem da direção perceberam que as decisões continuavam sendo tomadas, mas já sem suas participações, o que gerou inicialmente o sentimento de perda de influência, já não sentiam-se mais tão importantes no processo de tomada de decisão.

[...] a tendência é claro, sentir que está perdendo né, um certo espaço né. (Professor 3)

[...] houve um dia específico que eu teria de deixar, não teria mais a responsabilidade o poder discricionário de diretor, teve uma data que eu perdi esse poder, vamos dizer, e a partir daí eu me dispus, fiquei à disposição do meu atual chefe. (Professor 3)

Ao se verem fora da direção os ex-diretores precisaram incorporar em suas vidas o fato de não estarem mais no poder, o que exigiu que aprendessem a respeitar a nova gestão universitária e deixar um espaço ao qual apesar de demandar grande atenção dos mesmos e gerar desgaste, não mais os pertenciam.

#### 4.4.2 Tempo livre

Ao deixarem o cargo de direção de faculdade, os professores perceberam a existência de tempo livre para dedicarem-se a outras atividades, inclusive na perspectiva de retomarem projetos pessoais, embora, que para um dos professores entrevistados a percepção do tempo livre não foi vivida com entusiasmo.

O único choque que eu tenho é esse de sobra de tempo. Ah isso é terrível, pra mim é terrível a... Sobra tempo, sabe. (Professor 2)

Tempo talvez, porque você não tem tanto compromisso, é... fica mais leve, você tem mais tempo pra se dedicar às aulas, então acho que é isso que te deixa mais tranquila pra você ir pra sala de aula fazer um trabalho até melhor, ou se dedicar mais ao, a uma orientação. (Professor 6)

Ter tempo sobrando para outros projetos pessoais, isso é muito bom, fazia tempo que eu não tinha isso. (Professor 1)

Os depoimentos colhidos retratam a diferença na forma como percebiam o tempo durante a gestão universitária e no período em que voltaram a exercer exclusivamente as funções de docentes. Dedicando-se às atividades docentes, podiam se dedicar aos seus projetos privados, o que não foi possível durante o período em que eram responsáveis pela gestão universitária, embora um dos entrevistados tenha lamentado a percepção de tempo livre para outras atividades.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### 4.4.3 Relacionamientos sociais

Os ex-diretores foram questionados sobre a percepção de alguma mudança nos relacionamentos sociais que tinham com pessoas da universidade e com pessoas fora da universidade após deixarem a direção, apesar dos relatos de alguns conflitos com colegas durante o cargo de direção, os relacionamentos dos círculos sociais da universidade não foram os grandes atingidos pela transição de cargo, e sim os relacionamentos pessoais, mais especificamente os familiares. Destaca-se aqui a inter-relação de dois aspectos citados anteriormente, um é a grande responsabilidade que demanda o cargo de diretor com todas as decisões e projetos que exigem a participação efetiva dos ocupantes do cargo e outro aspecto é o fator tempo, que foi citado pelos ex-diretores como significativo ao deixarem o cargo, com mais tempo e com menos responsabilidades os mesmos puderam se dedicar ao relacionamento familiar.

[...] Nesse ponto melhorou muito, eu vejo que ali foi a grande diferença, né. Principalmente em casa. Porque os meus compromissos com a universidade, eles se reduziram a oito horas, ao cumprimento regular do horário de aula e do horário do expediente na universidade. Então isso permitiu um espaço maior, um diálogo maior com os filhos, uma proximidade maior, e também até, por andar menos estressado, é maior a compreensão com os problemas que eles tinham ou tem. Então isso eles próprios sentem que a gente está mais próximo, é... foi bom né, eu ter realmente saído em termos familiares. (Professor 4)

Nota-se que os ajustamentos gerados na esfera social relacionam-se ao fato de terem mais tempo para a família e amigos, e de deixarem de se relacionar tão frequentemente com a comunidade acadêmica. Além disso, como professores, não possuíam mais a responsabilidade de representar a universidade, o que lhes tirou a obrigação de participarem de eventos sociais relacionados à universidade. Talvez pelo fato de ser complexo o estabelecimento do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações de família (SILVA, 2005; SMYRNIOS et al., 2003), a qualidade da vivência dessa relação é maior para o contribuidor individual do que para o gerente. No entanto, no universo pesquisado todos os professores possuíam estreita relação com suas famílias, talvez a realidade possa ser diferenciada com profissionais solteiros ou sem uma forte ligação com seus familiares.

#### 4.4.4 Alívio

Os ex-gestores, ao lembrarem os momentos vividos na transição para a sala de aula, expressaram sentimentos de alívio. Sentiram-se aliviados por não mais terem uma significativa responsabilidade pela instituição. Suas estadas no comando das faculdades foram marcadas por conflitos e embates, o que lhes causou desgastes. Deixar o cargo de gestão significou, para eles, um alívio e um sentimento de dever cumprido, já que entendiam que tinham contribuído para a implementação e concretização de um projeto de universidade no qual acreditavam. Eles julgavam que tinham feito a sua parte.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Além disso, sentiam alívio por não mais precisarem se envolver com uma rotina estafante e repleta de fragmentação. Antes, como gerentes, tinham convivido com informações imprecisas, um dia a dia de trabalho fragmentado, sentiam responsabilidades em relação ao futuro da universidade. Depois, como professores, detinham o controle do seu processo de produção e responsabilizavam-se somente por suas atividades acadêmicas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Ademais, este sentimento pode não ser percebido por outros professores devido, por exemplo, ao contexto em que atuam e às características pessoais.

Só estou mais leve. Mais aliviado, mas não ressentido de nada, mas agora posso programar o meu dia-a-dia, não sou mais responsável por tudo o que acontece na faculdade. (Professor 3)

Enquanto estive na direção fiquei doente, não foi muito bom para mim, sair me fez muito bem, pude resgatar minha vida, agora sou responsável apenas por minhas atividades enquanto docente. (Professor 6)

As diferenças entre as atividades realizadas pelo contribuidor individual e as realizadas pelo gerente foram estudadas por Mintzberg (1973), Hill (2003) e Tonelli e Alcadiyani (2003). Esses autores, por meio de suas pesquisas, concluíram que o contribuidor individual pode gerenciar melhor seu tempo e suas atividades, podendo ser um especialista e o responsável pelas suas atividades; já o líder, é responsável não somente pelas suas atividades, mas também pelo desempenho do grupo, sendo um dos responsáveis pelo trabalho dos outros, necessitando orquestrar diferentes tarefas, incluindo finanças, recursos humanos, projeto de produtos, e isso acabada sendo sinônimo de uma rotina estafante, repleta de atividades fragmentadas e não planejadas. Ao deixarem às funções de responsáveis pela gestão, o sentimento de alívio veio à tona, sobretudo, pelo fato de possuírem maior controle apenas sobre suas atividades.

#### 4.5 Ser professor para os ex-diretores

Os ex-gestores entendem que a profissão de professor é carregada de significados importantes, tais como: ser uma vocação, viver sem a pressão sentida no dia a dia da gestão, estar vivendo a pesquisa e a extensão na sala de aula e estar constantemente atualizado.

Estes professores viveram suas vidas profissionais voltados para a universidade, num contexto em que o ensino e a figura do professor possuem um significado expressivo. Embora tenham vivido parte de suas trajetórias realizando atividades na área da gestão universitária, a docência permeava suas caminhadas.

Ser professor mantém o convívio com gente nova. Então lá no fundo, nós temos a oportunidade de nós mantermos relativamente jovens, embora com cinquenta, sessenta, setenta anos. É uma profissão bonita, gostosa e repleta de desafios. (Professor 2)

Acho que a profissão de professor você tem que ter essa, esse chamamento, uma vocação mesmo. (Professor 3)

[...] me sinto melhor, como professor do que como diretor, voltar a ser um professor enquanto um educador, alguém que não só transmite o conteúdo mas que também se preocupa com uma boa formação, com boas leituras né. Que eram um referencial,



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

que eu senti que a minha vida como professor, ela foi muito significativa pra muita gente. (Professor 4)

No retorno para dedicação exclusiva à docência, ao relatarem o dia-a-dia como professores, os ex-diretores relataram uma rotina composta por planejamento de aulas e dedicação a projetos de pesquisa e extensão.

Planejo minha atividade de docente, aula, elevo a qualidade das minhas aulas com leitura prévia, discussão em sala de aula. [...]Forneço o texto que foi baseado na transparência, altero muito o material didático, converso muito com os alunos. (Professor 3)

No dia-a-dia eu estou trabalhando da seguinte forma. Primeiro eu cumpro o horário, expediente, faço minhas leituras, agora que está com mais tranquilidade porque está com um ambiente pra isso. Preparo minhas aulas com antecedência, quer dizer plano todo ele preparado, e estou revendo os projetos de extensão, de ensino. (Professor 4)  
Aquele dia, daquela disciplina, eu procuro rever tudo o que eu vou dar a noite de cada uma das disciplinas, ou no dia anterior. (Professor 6)

Os ex-gestores ao reportarem seus esforços e dedicação para a docência precisaram incorporar uma nova rotina de trabalho na sala de aula, diferente das atividades a que estavam acostumados como diretores de faculdade. Agora, não precisavam mais despendar tempo com a coordenação de atividades, passando a despendar seu tempo e esforço em suas atividades individuais, que dependiam somente de seu desempenho e comprometimento. Tornam-se responsáveis somente pelas suas atividades como contribuidores individuais.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendemos 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. Pois 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 docentes 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.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Do total do universo de 16 professores, que poderiam fazer parte deste estudo, 2 foram redistribuído para outra IES e uma professora foi exonerada. Tal fato nos remete a possibilidade de futuros estudos a fim de investigar as razões de tal acontecimento, o que pode, inclusive, ter relação com o processo de desgaste vivenciado pelos professores durante as suas gestões.

Diante dos resultados alcançados há a necessidade da prática de programas de acompanhamento destinado aos professores que assumem cargos na gestão universitária, para que possam ter compreensão de tal processo, inclusive no que diz respeito às possíveis consequências.

Tais considerações 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. Para tanto, identificamos alguns temas que podem ser objeto de pesquisa em novos estudos: relações de poder no processo de gestão, as relações interpessoais presentes nas transições, equilíbrio entre as relações com a família e o trabalho no contexto das atividades desenvolvidas pelos docentes universitários.

#### REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRIDGES, W. Managing organizational transitions. **Organizational Dynamics**, Summer, 1986, p. 24-33.
- CRUZ, R. C. **Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função**. 2008. 219 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- 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.
- 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.
- 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.
- HILL, L. A. **Become a manager: how new managers master the challenges of leadership**. 2. ed. Harvard Business School Press, 2003.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- HOWARD, C. A. **From engineer to engineering manager:** a qualitative study of experiences, challenges, and individual transitions for engineering managers in aerospace companies. A Thesis in Workforce Education and Development. Degree of Doctor of Philosophy. The Pennsylvania State University - The Graduate School - Department of Adult Education, Instructional Systems, and Workforce Education and Development. August 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.
- KONCZAK, L. J. The first-time manager. **Personnel Psychology**, Summer, v. 47, n.2, 1994.
- 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 NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.
- MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MCCALL JR., M. W.; LOMBARDO, M. M.; MORRISON, A. M. **The lessons of experience:** how successful executives develop on the job. New York: The Free Press, 1988.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: HarperCollins Publishers, 1973.
- \_\_\_\_\_. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 5, n. 4, p. 49-61, jul./aug. 1975.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- MOXLEY, R. S.; PULLEY, M. L. Hardships. In: MCCAULEY, C. D., VAN VELSON, E. (org.). **Handbook of leadership development.** 2. nd. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- NININGER, J. R.; ARDITTI, M. J. A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho. **Cadernos ENAP**, 28. 92 p. Brasília: ENAP, 2004.
- PEARCE II, J. A. Problems facing first-time managers. **Human Resource Management**, 21, 1, Spring 1982.
- 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.
- REZENDE, A. M. de. **O saber o poder na universidade:** dominação ou serviço? São Paulo: Cortez, 1982.
- RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G.; SARTOR, V. V. B. Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais. IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis (SC), 2004. **Anais...** [CD-ROOM].



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- SCHLOSSBERG, N. K. A model for analysing adaption to transition. **The Counseling Psychologist**, v. 9, n. 2, p. 2-18, 1981
- SILVA, A. B. da. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 226 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- 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.; MORAES, L. V. S.; MARTINS, E. S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 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 NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 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 NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SMYRNIOS, K. X. et al. Work family conflict: a study of american and australian family businesses. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 35-51, mar. 2003.
- THOMAS, J. Handbook for first-time managers: managing effectively. **Women in Business**, v. 51, n.1, jan./feb., 1999.
- TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos gerentes. A mudança que não ocorreu. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso - Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.