



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

SENTIDOS E IMPLICAÇÕES DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA OS GESTORES UNIVERSITÁRIOS

Osmailda da Fonseca Gomes - UFV

Tainá Rodrigues Gomide - UFV

Maria Ângela do Nascimento Gomes - UFMG

Djair Cesario de Araujo - UFV

Simone Martins - UFV

Walmer Faroni - UFV

RESUMO

Este estudo objetivou compreender os significados e as implicações da gestão universitária para os gestores universitários da alta administração de uma universidade federal de Minas Gerais. Como objetivo específico verificou a concepção de gestão para o gestor universitário e identificou a implicação da gestão na vida pessoal e profissional do gestor universitário. O método utilizado na coleta de dados foi a história oral e evocação de palavras por meio de entrevistas, na análise fez-se uso da análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontam para a concepção de gestão universitária formada desde a docência até a aprendizagem dos gestores nos cargos administrativos. Quanto a implicação na vida profissional identificou o melhora aquisição de liderança, prazer em poder contribuir para comunidade acadêmica e melhora na habilidade gerencial e a diminuição do contato com área de atuação. Nas implicações na vida pessoal identificou ganho com a valorização do ser humano e melhor gerenciamento de conflitos na vida pessoal. Como perda identificou-se menos tempo para família, lazer, férias, menos atividades físicas corroborando para uma péssima saúde e aumento do stress. Conclui-se que há muito a se melhorado na gestão de uma universidade, visto sua complexidade na fusão de cargos docentes com administrativos.

Palavras chaves: Gestão Universitária, Concepção, Implicação, Sentido.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos notou-se no Brasil um processo de expansão universitária ampliando as possibilidades de qualificação dos jovens e impondo desafios em busca de inovações organizacionais, atraindo o olhar de pesquisas de diversas áreas para questões relacionadas ao gerencialismo nas universidades públicas.

Estudos sobre gestão apontam esgotamentos do gerencialismo, da prática de gestão prescritiva, moldada ou ditada pelas últimas tendências, com pouco espaço para originalidade e criação, tais como Mintzberg, 2010. Gerencialismo este que caminha cada vez mais para o sofrimento dos trabalhadores (inclusive dos gestores), que advém da cultura do alto desempenho, da produtividade, do clima de competição, da pressão do mundo organizacional, corroborando a lógica positivista e utilitarista.

Está lógica do gerencialismo capitalista parece ser reproduzido nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Para consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão e ser reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacionalmente, os gestores são levados a se preocupar com os processos de avaliação do MEC que colocam a instituição em posição de visibilidade, com os rankings específicos dos cursos, e com outras tantas formas de medir a qualidade.

Vários estudos apontam a relevância das práticas do gerencialismo nas universidades, no estudo das características gerenciais dos gestores de todos os níveis das universidades, como por exemplo: Marra (2003), Campos (2007), Esther (2007), Magalhães et al.(2010), Santana et al. (2010), e Esther (2011). Na maioria dos estudos os resultados apontaram para as dificuldades dos gestores universitários ao assumirem uma gestão. Dificuldades estas que se resumem em : falta de formação administrativa, burocracia.

Dessa forma os apontamentos de Mintzberg (2010) somados aos de sinaliza para limitações referentes à atuação dos gestores e alertam para a necessidade de um novo olhar para as organizações, com uma nova compreensão para que se possa pensar em sair das amarras colocadas pelo modo de viver capitalista e pela busca do controle imposto pelas escolas de gestão.

Segundo Mintzberg (2010), a gestão de hoje, apesar das inovações tecnológicas e de todo o processo de desenvolvimento, de todo o modismo de liderança, mantém as mesmas características da gestão do passado, se curvando ao ritmo implacável, a brevidade e variedade das atividades, a fragmentação e descontinuidade do trabalho, a orientação para a ação, a preferência por modos informais e orais de comunicação, a natureza lateral do trabalho, ao controle no trabalho, enfim todas formas impondo ritmo acelerado e dificultando a possibilidade de planejar e refletir sobre as ações.

Nas leituras propostas pelos autores até aqui mencionados, nota-se que o gestor se encontra num processo de dominação imposto pelo ritmo instituído com o processo de modernização e modo de vida capitalista, sob uma pressão que tende a aumentar sem limites, e que as práticas de gestão, apesar de não apresentarem mudanças significativas, são conformistas demais e com potencial para contribuir com o processo de alienação das pessoas que estão submetidas a elas. Além disso, parecem indicar que o gerencialismo é um processo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de desconstrução do sujeito (inclusive do próprio gestor) e que a tarefa do gestor do futuro é compreender que o ser humano busca atribuir sentido às suas ações, pois é um ser criativo e imaginativo por essência.

Há uma aparente tentativa de superar o gerencialismo que para Calajac (2007) está corrompido pela voracidade do capitalismo e consumo exacerbados, para dar lugar à valorização dos indivíduos nas organizações, sinalizando para outras possibilidades em que os trabalhadores apresentem bem-estar, para a transformação do indivíduo-recurso em indivíduo-sujeito. Nesta perspectiva, a gestão é uma atividade eminentemente social que deve ser vista como uma questão de contexto e de historicidade, que não pode ser apreendida sem ser vivenciada e que todo sentido atribuído depende de como somos.

Assim, não deveria existir uma única forma de gerir, nem um único significado, tornando quase impossível pensar em modelos universais. Na prática, a forma de agir é particular, a depender do contexto e dos próprios entendimentos dos gestores a partir das informações obtidas (LAPIERRE, 2005), o que torna essencial atribuir mais sentido ao trabalho (a gestão) e menos insignificância, mais compreensão e menos prescrição, mais análise qualitativa e menos medida quantitativa.

Diante do exposto, considerando que a forma de agir dos gestores universitários provavelmente difere entre eles de acordo com os seus sentimentos e suas crenças, sua vivência prática ou acadêmica e as influências que carrega em um ou outro tipo de formação, acredita-se que seria interessante revelar nesta pesquisa a atribuição de sentido que é particular aos gestores universitários, assim como as implicações para os mesmos.

Neste sentido o objetivo deste estudo é compreender os significados e as implicações da gestão universitária para os gestores universitários da alta administração de uma universidade federal de Minas Gerais. Como objetivo específico pretende-se:

- a) Verificar a concepção de gestão para o gestor universitário;
- b) Identificar a implicação da gestão na vida pessoal do gestor universitário;
- c) Identificar a implicação da gestão na vida profissional do gestor universitário.

Esta pesquisa se torna relevante, pois há pouco estudo sobre a percepção dos gestores das universidades diante das funções que desempenham enquanto administradores. Visto que muitos são nomeados sem ter conhecimento de como gerir. Até o momento as pesquisas apontaram para as características e competências que os gestores possuem e devem adquirir.

Portanto esta pesquisa se justifica pela necessidade de se conhecer como o gestor enquanto sujeito se sente em relação aos novos desafios gerenciais impostos pelo capitalismo e quais os impactos destas na vida pessoal e profissional do gestor.

2. GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão tornou-se um instrumento de grande importância nas organizações, no qual administradores fazem tomadas de decisões que impactam nos resultados positivamente ou negativamente. Tendo a função de interpretar os objetivos da organização e transformá-lo em ação, com a modernização e o avanço da tecnologia, os administradores assumem ainda mais responsabilidades, para alcançar resultados mais ousadas para as organizações.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Como enfatiza Lombardi (2010, p.23) “a gestão acontece na concretude da existência material, se modificando, de acordo com as transformações da sociedade que é reflexo da produção e reprodução da vida material, social e política”.

Neste sentido percebemos que a gestão está inserida em todos os ambientes da sociedade seja em casa, na escola, na igreja ou em outros lugares. Kwasnida (2009) afirma que administração não está presente somente para setores produtivos de bens e serviços. Lombardi (2010, p.23) apud Ribeiro (2010, p.7) diz que esta se faz presente em “todos os diferentes modos de produção, nos diversos momentos da história e em todas as formações sociais”.

Perante as inovações do cenário mundial nas instituições observa-se um crescente movimento, conhecido por nova gestão pública. Conforme Costa et al. (2006) a nova gestão esta voltada para a prestação de melhores serviços públicos, podendo assim oferecer serviços de qualidade a população.

Diante da relevância da gestão a busca pela eficiência e eficácia dos resultados se faz presente na administração pública que também sofreu com as transformações ocorridas nas organizações. Segundo Reis (2011) para que o estado pudesse fornecer serviços públicos de qualidade à sociedade foi necessária à estruturação de uma administração mais ágil e flexível para responder a nova realidade imposta pelo desenvolvimento da gestão nas organizações.

Para atender as novas necessidades da gestão, a administração pública passou por um processo de reforma administrativa dos Estados na década de 90 que tinha como objetivo a transformação da administração burocrática, inspirada em Weber e inserida no Brasil pelo governo de Getúlio Vargas, para uma administração gerencial (REIS, 2011). Um desses documentos é datado em 1998, de autoria do CLAD¹, que defendeu “Uma nova gestão pública para a América Latina” objetivando a implantação para fortalecimento do modelo gerencial de gestão “(RIBEIRO, 2011, p. 10).

De acordo como o CLAD (1998) a administração burocrática não estava suprimindo o problema da eficiência, pois percebia a diminuição dos recursos disponíveis ao governo. “A prestação de serviços públicos pautada na eficiência e eficácia requer de seus gestores públicos a atenção e profissionalização necessária à moderna pratica de gestão pública e maior responsabilização no uso dos recursos públicos” (REIS, 2011, p.41).

O modelo gerencial público se inspirou no adotado pelas entidades privadas, as quais tem alterado as formas burocráticas, trazendo flexibilização da gestão. Passou a adotar a hierarquia horizontal que proporcionava maior autonomia na tomada de decisões (CLAD, 1998). Para Ribeiro (2011, p. 10), “a lógica gerencialista busca flexibilizar a gestão, diminuir a atuação dos níveis hierárquicos e, aumentar a autonomia de decisão dos gerentes”.

A reforma da administração gerencial tem como alicerce a profissionalização da burocracia que exerce funções no núcleo de atividades centrais do Estado, por isso pressupõe o aspecto meritocrático contido no modelo weberiano (CLAD, 1998, p.5). Segundo este

¹Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

documento torna-se necessário a existência de funcionários públicos qualificados, capacitado, motivados financeiramente e profissionalmente obtendo se assim uma gestão eficiente e eficaz.

A Reforma Gerencial “assegura o aumento da eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, além de criar novas condições que possibilitam tornar mais democrática a relação entre o Estado e a sociedade” (CLAD, 1998, p.8).

Na atualidade, observado por Ribeiro (2011), as discussões e aplicações dos modelos gerenciais na administração pública se destacam como assuntos relevantes a nível mundial. Como exemplo as discussões estão sendo voltadas para os instrumentos de avaliação de desempenho, novas formas de controle do orçamento e direcionamento dos serviços públicos às novas exigências dos consumidores. Devendo-se está preocupação ao controle dos gastos públicos e a busca da qualidade dos serviços produtos prestados a sociedade.

Nas universidades observa-se predominância da burocracia nos procedimentos e funções desempenhados em suas gestões pela maioria dos gestores. Conforme Cunha (1995) apud Reis (2011) os profissionais possuem estrutura e objetivos mal definidos no ambiente organizacional. Os profissionais passam por mudanças freqüente em que são influenciados por considerações políticas, por grupos de interesses nas tomadas de decisões além de possuir uma avaliação limitada.

Estas transformações no âmbito das organizações têm exigido da administração universitária novas formas de gestão. Conforme Reis (2011, p.46) a organização universitária tem como base “a ambiguidade de metas, trabalhar no processamento de pessoas, uma tecnologia problemática, tarefas econômicas gerenciadas por alto profissionalismo, um corpo técnico profissional fragmentado e vulnerabilidade ao ambiente”.

Silva (2009) acredita que os gestores universitários percebem a importância das instituições promoverem mudanças na gestão. Podendo identificar a necessidade de desenvolverem competências gerenciais em seus colaboradores.

Entretanto as universidades encontram dificuldades no processo de adaptação da administração gerencial por parte dos gestores que ainda se encontram presos ao processo burocrático e por consequência a falta de qualificação destes em relação às praticas gerenciais.

Conforme os estudos de Marra (2003), Santos e Bronneman (2012) e Quintiere, Vieira e Oliveira (2012) na maioria da vezes os professores são nomeados ou eleitos para cargo de gestão sem terem conhecimento ou habilidade para execução do cargo, de forma que o aprendizado ocorre ao longo de sua atuação através de tentativas de acertos e erros.

De acordo com Ribeiro (2011) “o modelo de gestão enfatizado no PDRE² (1995) é o gerencial, centrado na figura do gerente que tem o poder para proceder e encaminhar o processo de tomada de decisão”.

Davel (2004) define gerente como a pessoa que atua na gerencia. Gerencia de um órgão é conceituada como realização de tarefas do órgão por outras pessoas. Sendo necessário ter técnica de gerencia, ou seja, conhecimento necessário para atuar na gerência. Para Motta

²Plano Diretor da Reforma do Estado



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

(1997) a gerencia deve ser tratada racionalmente levando se em conta a valorização da formação técnica, possibilitando aos indivíduos uma capacidade analítica. Entretanto deve se levar em consideração as imprevisibilidades humanas já que estas são caracterizadas do ilógico, do intuitivo, do espontâneo e do irracional.

Para Davel (2004) existem três tipos de gerencia por: tentativa e erro; intuitiva ou racional. Na primeira o gerente atua e averigua as consequências da atuação para correção. Já na intuitiva o gerente desconhece as técnicas de gerencia atuando mediante tentativa e erro. Na racional o gerente usa os conhecimentos de técnica de gerencia.

Lustosa da Costa (2010, p.263) apud Reis (2011, p.41) considera que:

A preparação de gerentes requer que sejam capazes de mapear o ambiente, identificar problemas, formular diagnósticos, definir objetivos, decidir em ambiente de incertezas, estabelecer parcerias e alianças, negociar, mobilizar recursos, formar e desenvolver equipes, distribuir autoridade e responsabilidade, dirimir conflitos, controlar e avaliar resultados.

Embora o termo gerente seja o mais utilizado na literatura e na prática empresarial em geral, no setor público dá-se preferência a gestor. Segundo Ésther (2011, p.663) “compete aos universitários liderar gerencialmente suas instituições em direção a um futuro visualizado, decidindo-se pelas questões prioritárias, e gerenciando os possíveis conflitos que surgirem”, ou seja, o gestor deve saber lidar com os diversos grupos existentes na sua gestão, para evitar os conflitos organizacionais.

3. METODOLOGIA

O presente estudo baseara-se em uma abordagem qualitativa, visto que não se busca mensurar apenas os dados, mas sim interpretar a construção social do sujeito. Para Alasuutari (1995) apud Vieira (2009, p. 17) “a análise qualitativa é aquela em que a lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos”.

Flick (2009) traz ainda que esta abordagem tem como objetivo entender, descrever e explicar os fenômenos sociais. Podendo assim analisar experiências de indivíduos ou grupos, examinar interações e comunicações que estejam se desenvolvendo, buscando entender codificar como as pessoas constroem o mundo a sua volta.

Quanto ao objetivo se classifica como exploratória, pois objetiva proporcionar maior familiaridade com problemas tornando-os mais explícito ou a construção de hipótese. Constitui-se em planejamento flexível, envolvendo na maioria dos casos levantamento bibliográfico e entrevistas.

No procedimento de coleta fará uso do método da moderna história oral. De acordo com Freitas (2006, p.27) “Moderna história Oral é àquelas cujo método consiste na realização de depoimentos pessoais orais, por meio da técnica de entrevista que utiliza um gravador, além de estratégias, questões práticas e éticas relacionadas ao uso desse método”.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Para nosso estudo esse método se faz necessário, uma vez que, tem por interesse captar na narrativa dos gestores universitários o significado e as implicações da gestão profissionalmente e pessoalmente em suas vidas. Freitas (2006) ainda comenta que a história oral nos permite refletir sobre os registros dos fatos na voz dos próprios protagonistas.

Conforme Freitas (2006) a história oral é dividida em três gêneros distintos a tradição oral que são testemunhos verbais passados de geração para geração. A história de vida que se faz a reconstituição do passado, realizada pela própria pessoa, sobre ela mesma. E por fim a história oral temática no qual a entrevista é realizada com um grupo de indivíduos, sobre um assunto específico.

Para Bom Meihy (1996) apud Godoi, Mello e Silva (2010, p. 182) na historia de vida “o sujeito tem mais autonomia para dissertar o mais livremente possível sobre sua experiência pessoal”, ou seja, a subjetividade do sujeito se torna relevante. Já na historia oral temática é mais objetiva “a partir de um assunto específico preestabelecido, busca-se o esclarecimento ou a opinião do entrevistado sobre um evento dado” (BOM MEIHY, 1996 APUD GODOI, MELLO E SILVA 2010, P. 183).

Para este estudo escolheu-se aplicar a técnica historia oral temática, visto que este trabalho busca através da temática gestão universitária compreender na fala do gestor universitário: O Significado da gestão para os gestores universitários; Implicações da gestão na vida profissional dos gestores universitários e Implicações da gestão na vida pessoal dos gestores Universitários.

Foi usado também na coleta de dados a evocação de palavras em que os entrevistados tiveram 4 palavras que remetia gestão universitária para eles. De acordo com Sá (2002) a evocação de palavras se caracteriza pela utilização de um termo indutor de forma que os indivíduos enumerem palavras ou expressões que lhe venham imediatamente à mente.

A técnica utilizada para coleta de dados será por meio de entrevistas semi-estruturadas em que “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto” (BONI e QUARESMA, 2005, p. 75). Para Alberti (2005, p.27) “Um programa de história oral se caracteriza por desenvolver projetos de pesquisa fundamentados na produção de entrevistas como fonte privilegiada”.

As entrevistas foram realizadas com todos os gestores que compõem a alta administração da Universidade Federal, totalizando nove. Sendo eles: Reitor, Vice Reitor e Pró-Reitores.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Gravadas para absorver dos entrevistados tudo aquilo que não se consegue captar pela escrita. Alberti (2005, p.112) afirma que o gravador “permite falar em produção de documento, no retorno à fonte, na montagem de acervos de depoimentos, na autenticidade de trechos transcritos e na análise de entrevistas”.

Segundo Bauer e Gaskell (2008, p.251), “uma boa transcrição deve ser um registro tão detalhado quando possível do discurso a ser analisado. A transcrição não pode sintetizar a fala, nem deve ser “limpada”, ou corrigida; ela deve registrar a fala literalmente, com todas as características possíveis da fala”.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Para a análise das informações coletadas por meio entrevistas semiestruturadas foi utilizada a técnica Análise de Conteúdo, para inferir sobre as histórias de vivência dos gestores universitários em relação ao impacto da gestão na vida pessoal e profissional.

Análise de conteúdo “é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER E GASKELL 2008, P.191). Bardin (1977, p. 42) apud Vergara (2005) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações objetivando obter, por meio de procedimentos sistemáticos, indicadores (quantitativos ou qualitativos) que permitam a inferência de conhecimentos das mensagens produzidas ou recebidas.

4. RESULTADOS E DISCURSÕES

Os resultados serão apresentados em três partes: Concepção sobre Gestão Universitária, Sentidos e Implicações da Gestão Universitária na vida profissional do gestor universitário, Sentidos e Implicações da Gestão Universitária na vida pessoal do gestor universitário. Estas partes correspondem as categorias previamente definidas para a realização do estudo, que foram associadas ao objetivos desta investigação.

Para melhor entendimento da primeira categoria apresentará a caracterização da formação dos gestores para o cargo de gestor da alta administração da universidade. Na identificação das falas dos nove sujeitos entrevistados foi utilizado uma codificação, sendo E1 a E9.

4.1. FORMAÇÃO DOS GESTORES PARA OS CARGOS ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE

Através das entrevistas procurou-se entender como se deu a formação dos gestores no gerenciamento de cargos administrativos de vital importância para universidade. A maioria afirmou não ter formação nenhuma para atuação na administração com exceção do E8 que é formado em administração.

De acordo com E1 e E3 nas universidades não existe preparo para função de gestor público, os gestores das universidades são nomeados ou eleitos, sendo tirados do quadro de professores que passam apenas com seus conhecimentos da parte pedagógica para a atuação administrativa, constatado também em outros estudos, a saber: Marra (2003), Santo e Bronneman (2012) e Quintiere, Vieira e Oliveira (2012).

Bom, as universidades públicas e de modo geral outros órgãos da administração pública eles não contratam pessoas específicas no mercado, eles não abre um concurso específico pra aquela função. Normalmente nas universidades os cargos de direção o reitor, no caso a nossa reitora, o vice-reitor, os 7 pró-reitores, os diretores de centro são escolhidos ou eleitos como é o caso dos diretores, a reitora e o vice-reitor, no caso dos pró-reitores são indicados, chefes de departamento são escolhidos, então os gestores públicos das instituições de ensino superior, eles são tirados do próprio quadro de servidores, seja ele docente, seja ele técnico, então não é comum a universidade contratar um reitor ou um pró-reitor, isso não é muito comum (E3).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Para o E9 administrar sempre foi um grande desafio, pois eles não foram preparados para assumir estes cargos de chefia e sim para serem professores e pesquisadores, tornando-os vulneráveis a enfrentarem situações do dia a dia de uma administração, o que culmina para inexperiência administrativa dos gestores (SANTOS; BRONNEMAN, 2012).

Outro aspecto a ser destacado pelos gestores é o comprometimento com o desempenho dos gestores tanto na docência cumprindo com os três pilares da universidade: ensino, extensão e pesquisa. Quanto na administração cumprindo com as metas imposta pela administração o que torna a administração complexa, pois segundo o E1 numa organização privada o administrador assume apenas estes cargos podendo se dedicar totalmente a função de gerenciar. Enquanto que na administração de uma instituição pública há uma atuação concomitante da docência com a administração o que compromete muito o desempenho dos gestores em ambas as partes (SANTOS; BRONNEMAN, 2012).

Segundo Marra (2003) nem sempre um ótimo professor e pesquisador será um ótimo administrador. Os estudos deste autor apontam para contratação de administradores universitários profissionais, pois quem não tem formação administrativa acaba gerenciando de uma forma armadora. Outros estudos apontam para que aja treinamento e capacitação dos gestores universitários uma vez que isso não ocorre.

Embora os gestores E1 e E6 tenham afirmado que não foram preparados para o cargo administrativos, estes dizem que para ser um bom gestor ou mal depende mais da habilidade e do perfil do gestor. O E6 acrescenta ainda que estes gestores são moldados pela necessidade de atuação da universidade.

Já para o entrevistado E8 a sua inserção na administração foi natural, desde a graduação em administração passando por todos os cargos gerenciais que assumiu até chegar a administração de uma pró-reitoria, mostrado em sua fala.

Eu escolhi o curso de administração então quando eu optei por essa carreira é eu tinha em mente sempre aquela vontade ou habilidade pra organizar, pra liderar equipes isso desde a infância eu percebia isso, e eu tinha uma visão que bom se eu pudesse liderar um processo produtivo... optei por administração e é na administração logo que eu conclui eu consegui um emprego na Pif-Paf uma indústria alimentícia aqui próxima a Viçosa em Visconde do Rio Branco e naquela época com 21 anos eu já fui gerente de produção, então eu já tinha aí uma liderança de uma grande equipe e assim eu me sentia bem nesse papel, depois tive a oportunidade vim pra universidade e nos setores que eu passei, sempre me identifiquei com a liderança de equipe (E8).

Após verificar a formação dos gestores observou por meio das falas deles quais características um bom gestor deve possuir. Para os gestores um bom gestor deve possuir as seguintes características: saber ouvir, ser conciliador, dialogar, ser responsável, ser dedicado.

Observa-se que a característica saber ouvir e o poder do dialogo esta em quase todas as falas dos gestores. Na fala do E2 averigua-se a importância do saber ouvir as pessoas enquanto gestor para melhor tomada de decisão e solução de conflitos entre o pessoal. Segundo E6 o saber ouvir se retrata na relevância de se ouvir mais do que falar no trato com as pessoas.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Já o gestor E7 associa a paciência ao saber ouvir, segundo o entrevistado um gestor não pode ser ansioso ele tem que apreender a ouvir a equipe para evitar falhas no gerenciamento da gestão universitária, mostrando a todos o que esta sendo planejado.

Outra característica importante é a conciliação entre os colaboradores que atuam na gestão universitária. Segundo o entrevistado E6 nas relações humanas o dom de conciliar é uma característica muito importante para gestão universitária, porque a convivência diária entre os colaboradores acaba gerando conflitos entre eles. Sendo esta uma das partes mais difíceis e complexa da administração publica.

Verifica-se pelas características citadas acima que todas estão relacionadas de forma direta ou indiretamente ao relacionamento dos gestores com seus colaboradores. Uma vez que alcance dos resultados esperados em uma IES Pública se torna necessário a motivação, capacitação de habilidades e valorização dos funcionários através da comunicação (MARRA, 2003). Campos (2007, p. 80) afirma que a gestão de pessoal é o maior entrave a atuação gerencial. Portanto quando o gestor mantém uma boa comunicação com seus subordinados todo o processo gerencial segue seu fluxo, conforme planejado.

4.2. CONCEPÇÃO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Para os gestores a gestão se inicia na área acadêmica. É atribuído ao professor desde o inicio de sua atuação em uma universidade responsabilidades em coordenar alunos da graduação e mestrado em projetos, administração dos convênios. Sobre os professores há a cobrança de produção em massa na busca de projetos financiados e alta qualidade na extensão e pesquisa. A partir de **tentativas e erros** os professores começam a **gerenciar seus projetos**: na **orientação** e motivação dos alunos; **administração dos convênios**, administração do **tempo para elaboração de cada projeto**.

De acordo com o entrevistado E2 a experiência de professor em direcionar seus alunos envolvendo-os e motivando-os ao aprendizado como função maior para o professor, somados a pesquisa e extensão contribuíram para consolidar a sua formação de gestor. Na pesquisa o pesquisador tem que zelar pelos projetos de pesquisa onde existe o financeiros, o lidar com os alunos a busca pela atualizado com mundo de modo que as pesquisas possam contribuir para melhora do país. E na parte de extensão observando realmente no que a instituição realmente pode contribuir para melhorar a sociedade, gerenciando a busca de recursos financeiros para apoiar o crescimento da extensão dentro da instituição.

Devido a essas responsabilidades os gestores da alta administração da universidade se consideram gestores desde o inicio de sua atuação na área acadêmica. Conforme exposto nos estudos de Ribeiro (2010) a gestão está presente em todos os modos de produção, momentos históricos e sociais. Além das pressões do MEC sobre as Instituições de Ensino Superior Publica na busca da excelência no ensino, pesquisa e extensão corroboram significativamente para a gestão na docência.

Ao passar a gerir cargos administrativos os gestores levam consigo todo o conhecimento de gestão universitária adquirido na docência somados aos novos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

conhecimentos adquiridos durante sua passagem na alta administração. Para entendermos a concepção de gestão universitária na administração perguntou-se através da evocação de palavras quatro palavras que remetem gestão universitária para os 9 entrevistados, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Concepção de Gestão Universitária

	Transparência	Comprometimento Respeito a coisa pública Zelo Financeiro Responsabilidade	Ouvir Dialogo Negociar	Gestão	Complexa
E1					X
E2	X	X		X	X
E3	X	X	X		
E4				X	
E5		X		X	
E6			X		
E7					X
E8		X			X
E9		X			

Fonte: Resultado da Pesquisa

Os entrevistados E2 e E3 consideram a transparência relevante para gestão universitária, pois acreditam que todas suas ações e atividades sejam muito transparentes a comunidade acadêmica e a sociedade, pois cada dia há uma cobrança maior da visibilidade da Instituição. Segundo Esther (2007) a sociedade vem exigindo cada vez mais transparência e resultados de suas instituições, exigindo das universidades um sistema de gestão que leve aos resultados esperados.

Nota-se que para os gestores existe um mesmo sentido de gestão quando se fala em respeito a coisa pública, zelo financeiro, comprometimento e responsabilidade. É evidente na fala dos gestores a importância da grandiosidade do que é está lidando com os recursos públicos, visando sempre o bem estar da comunidade acadêmica.

Na opinião do gestor público E3, os gestores devem ter respeito a coisa pública, ou seja, o gestor deve procurar sempre respeitar a comunidade universitária (professores, alunos, servidores e outros agentes que atuam direto ou indiretamente dentro da universidade), porque é o esforço da comunidade acadêmica que mantém funcionando a universidade. Respeito à coisa pública no sentido de fazer melhor proposta para lidar com os recursos da gestão pública tendo todo respeito enquanto gestor aos alunos, professores, servidores e todos aqueles que mantêm funcionando a universidade.

Diante da importância que o gestor universitário dá ao respeito a coisa pública zelo financeiro, comprometimento e responsabilidade, observa-se que essas concepções estão relacionadas pelo envolvimento do gestor com a instituição e da importância do cargo que assume. Kanan; Zanelli (2011, p. 12) “fala que o comprometimento é representado pela



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

intensidade com que o individuo se identifica com a organização e/ou com o cargo que ocupa”. Atribuindo-se então responsabilidade e comprometimento ao gestor, “trata-se de um papel de extrema responsabilidade, pois tem como atribuições instrumentalizar a instância superior do que ocorre no âmbito de sua diretoria, entender as normas e procedimentos da universidade e, ainda, fazer com que estes sejam executados” (TOSTA et. al., 2012, p.12).

Outro ponto apontado como importante para alguns gestores é a capacidade de saber ouvir e de negociar, escutando os agentes que estão envolvidos diretamente. De acordo com a fala do E3 o saber ouvir e negociar é muito importante para tomada de decisão, pois a todo momentos eles tem que tomar decisões que as vezes apresentam proporções pequenas e as vezes decisões de proporções maiores que vão impactar significativamente na vida da comunidade acadêmica, corroborado pelo estudos de Marra (2003), Campos (2007), Bedin (2010), Kanan e Zanelli (2011), Santos e Bronnemann (2012).

Pode se perceber na fala dos entrevistados a importância da gestão, em que se espera de um gestor a compreensão do que é gerir, comandar uma universidade publica. Para o E4 “a gestão é uma questão de gerenciamento” de ter um fluxo de procedimentos que permite alcançar determinada tarefa da forma mais otimizada, eficiente, rápida e acurada.

Um gestor deve ser capaz de mapear o ambiente mapear, identificar problemas, formular diagnósticos, definir objetivos, decidir em ambiente de incertezas, estabelecer parcerias e alianças, negociar, mobilizar recursos, formar e desenvolver equipes, distribuir autoridade e responsabilidade, dirimir conflitos, controlar e avaliar resultados (REIS, 2011).

Nas falas dos entrevistados E1 e E2 observa-se a gestão universitária como complexa. Para o gestor hoje “a gestão significa gestão de pessoas mais complexa” é você lidar com pessoas e motiva-las a engajar naquela determinada ação. “Porque aqui não existe aquela estrutura hierárquica que existe no serviço hierárquico e que a pessoa sabe que se não conseguiu cumprir determinada ação independente se ela concorda ou não ela vai ter uma consequência”, portanto “lidar com as pessoas aqui dentro faz toda a diferença se você não conseguir motivar o seu quadro de pessoal tanto de servidores tanto de docentes a gestão fica impraticada, ou seja, você passa a ter uma serie de dificuldade pra executar a sua missão institucional” (E1).

De acordo com Santos e Bronneman (2012, p.3) as Instituições de Ensino Superior (IES) são complexas e diferentes de outros tipos de organizações em virtude de sua estrutura, sua organização e seus objetivos serem diferenciados. Segundo os autores para o sucesso dos gestores a habilidade de lidar com os conflitos e as diferenças entre pessoas e grupos se mostra fundamental para um bom desempenho da instituição.

Portanto diante das falas dos entrevistados a gestão universitária é concebida desde a docência em que o professor assume responsabilidades em gerenciar seus alunos e projetos, somada a aquisição de cargos administrativos da alta administração em que os gestores aprendem novos conceitos importantes para uma boa gerência, tais como: transparência, comprometimento, responsabilidade, respeito a coisa pública, saber ouvir, dialogar, negociar, complexidade no gerenciamento de conflitos interpessoais.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

4.3. SENTIDO E IMPLICAÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA VIDA PROFISSIONAL

Para E1 a gestão universitária trouxe uma capacidade de liderança maior tornando uma pessoa mais aberta ampliando-se assim seus conhecimentos gerais. Hunter (2004, p. 25) define liderança como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” De acordo com Santana, Cunha e Oliveira (2010) a liderança nas universidades desempenha papel importante em influenciar as pessoa a buscarem diversas formas para alcançar os objetivos .

Conforme E3 há uma lado prazeroso e desafiante em conhecer o desconhecido e de ter outro pensamento da administração que antes não possuía enquanto gestor. E4 considera como impacto positivo profissional a realização de implantar um sistema de gestão eficiente e preciso. “A questão da gestão é muito importante quando você consegue realmente implantar o sistema de gestão que vai levar uma melhoria, você percebe que a um ganho de produtividade, a um ganho de eficiência, de precisão naquilo que tá sendo feito esse é o lado positivo de uma gestão bem feita” (E4).

Observou-se que todos entrevistados sente prazer quando conseguem alcançar os resultados esperados perante os desafios existentes sejam eles: por estarem contribuindo para melhora da instituição, pela posição do cargo, pela realização de projetos, pelo reconhecimento de seu trabalho. Resultados encontrados nos estudos de Marra (2003) e Esther (2007).

Já E7 percebeu que sua habilidade gerencial melhorou bastante por meio de treinamentos e vivencia do dia a dia contribuindo para sua realização profissional. E8 se considera realizada profissionalmente, pois mesmo sendo mulher sempre teve a valorização do grupo, da equipe e da comunidade.

Por outro lado os entrevistados E1, E5, E7 e E9 consideram negativo para suas vidas profissionais a diminuição de contato com sua área de atuação acadêmica ao qual ele foi realmente preparado para atuar. Condicionando há uma redução significativa de sua participação na produção científica e também na atualização de conteúdo, deixando em desvantagem com seus colegas de atuação daquela área especifica que se dedicava inteiramente antes de se tornar gestor.

Geralmente a diminuição da participação do gestor na vida acadêmica ocorre devido a elevada carga horária dedicada a parte administrativa exigindo-se gestor dedicação quase que exclusiva tornando estes profissionais meio mandos em suas áreas de atuação (E7).

Para E3 a forma de aprendizagem rápida exige do gestor maior tempo de dedicação tendo o gestor trabalhar fora do horário de trabalho, tornando uma responsabilidade muito grande para o gestor que antes não possuía estes conhecimentos que são de vital importância para um bom funcionamento da instituição.

As amarras do gestor a problema sérios que ficam presos sem conseguir muito sucesso na solução daquele problema, porque não depende só dele a resolução daquele problema E4 e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

E6. A burocratização e autonomia limitada se destacam como impeditivas nas soluções de determinados problemas.

Kanan e Zanelli (2011) afirmam em seus estudos que as universidades públicas apresentam características burocráticas organizada por normas escritas, com cargos descritos conforme hierarquia, dispondo de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas inter-relações.

Segundo E8 se o gestor fosse olha o lado financeiro a remuneração não pode ser o primeiro plano de um gestor público. Porque se o gestor público visa o patrimônio muito grande administrando a gestão pública ele teria de atuar na área privada, pois a remuneração muito alta pelo tempo de dedicação dos gestores não ocorre. Sendo contrário aos conceitos abordados pelo CLAD em 2008 que considera importante para uma gestão eficiente e eficaz a instituição possuir funcionários qualificados, capacitado, motivados financeiramente e profissionalmente.

4.4. SENTIDO E IMPLICAÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA VIDA PESSOAL

Para E1 e E8 a atuação na gestão lhe tornou uma pessoa mais compreensiva e sensível no trato com as pessoas, pessoas que na maioria das vezes apresentam carência de serem ouvidas. Para E8 o “convivo com os professores, com os colegas, os técnicos de nível superior, então essa convivência humana ela é muito rica é uma aprendizado muito grande”.

E9 também se considera um ser humano muito melhor, em que se deparou com necessidades dos servidores, professores e estudantes que antes não conhecia. Antes vivia no mundo de professor preocupado apenas em formar os alunos para mercado de trabalho não se preocupando com o humano de cada indivíduo, aprendendo no seu dia a dia a lidar com problemas que não sabia que existia.

“Uma das coisas que mais me encanta são os meus funcionários nós temos aqui na pró-reitoria em torno de 350 funcionários vinculados aqui e são funcionários que salvam vidas, são funcionários que atende as necessidades dos nossos estudantes de madrugada, de sábado e domingo, e eu não imaginava o quanto o trabalho deles, essa dedicação era importante pra manutenção dessa engrenagem que é a UFV” (E9).

E7 se considera uma pessoa mais madura no gerenciamento de conflitos na sua vida pessoal devido a experiência de ter que lidar com dificuldades e conflitos do dia a dia da gestão pública, pois tem mais tranquilidade pra lidar com os problemas do filho, aprendendo a ter mais paciência pra compreender, entender, ajudar. Nota-se que as características gerenciais no trato com os colaboradores da instituição corroboram para valorização das pessoas como ser humanos e no gerenciamento de conflitos na vida pessoal do gestor.

Como implicação negativa na vida pessoal dos gestores há um sacrifício pessoal muito grande exigindo dedicação de quase 100% para universidade prejudicando a vida pessoal do gestor com a família, saúde e lazer. Além do trabalho do dia a dia do gestor na instituição este ainda leva trabalho para casa, trabalhando a noite, sábado, domingo comprometendo seu



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

tempo com a família e com tempo para realizar atividades físicas pode se ver isso claramente na fala do E7.

A gente acaba vivendo isso aqui o dia inteiro, então eu vivo a gestão universitária durante meu horário de trabalho, à noite, final de semana, férias, então você vive isso o dia inteiro 24 horas por dia você envolve sua família, você envolve sua vida particular. Acho que piorou minha saúde, piorou um monte de coisa particular, o lazer piorou é então a medida que a gente se envolve mais na gestão você abre mão de outras coisas você abre mão de tempo com família é de lazer, a saúde piora um pouquinho você tem maior stress, ritmos de trabalho mais forte (E7).

Outro ponto negativo para os gestores E4 e E8 são as limitações e a burocratização para vida pessoal do gestor público sendo frustrante a não realização efetiva daquela demanda.

As limitações da legislação, limitações orçamentárias isso impede que você como gestor atue de uma forma ampla porque você acaba sendo muito guiado, direcionado por normas, por limitações de recursos e isso as vezes deixa a gente muito insatisfeita por não realizar um trabalho da melhor forma que você poderia achar...que acha que poderia ter melhor resultados por impedimentos legais então nós dos gestores públicos a gente tá sujeito a muito controle, infelizmente tem que ser assim não tem outra forma, então isso deixa a gente insatisfeito em alguns pontos, mas diante de obstáculo, diante de limitações (E8).

Estas limitações e burocratizações muitas vezes culminam para desmotivação dos gestores perante as realizações de sonhos e projetos pessoais para a instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa analisou-se os significados e as implicações da gestão universitária para os gestores universitários da alta administração de uma universidade federal de Minas Gerais. Para alcance dos objetivos verificou-se a concepção de gestão universitária para os gestores, procurou-se identificar as implicações da gestão na vida pessoal e profissional dos gestores universitários.

Dentro da compreensão de concepção de gestão, observou-se que a gestão universitária é concebida desde a docência em que o professor assume responsabilidades em gerenciar seus alunos e projetos, somada a aquisição de cargos administrativos da alta administração com aprendizagem de novos conceitos importantes para uma boa gerência, tais como: transparência, comprometimento, responsabilidade, respeito a coisa pública, saber ouvir, dialogar, negociar, complexidade no gerenciamento de conflitos interpessoais.

Como implicações na vida profissional verificou-se aquisição de liderança, prazer em poder contribuir para comunidade acadêmica e melhora na habilidade gerencial como impacto positivo. Já como impacto negativo identificou-se a diminuição do contato com área de atuação, amarras do gestor pela burocracia e autonomia limitada e remuneração baixa.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Nas implicações na vida pessoal observou-se como ganho a valorização do ser humano e melhor gerenciamento de conflitos na vida pessoal do entrevistado. Como perda identificou-se menos tempo para família, lazer, férias, menos atividades físicas corroborando para uma péssima saúde e aumento do stress.

Diante os resultados conclui-se que há muito a se melhorado na gestão de uma universidade, visto sua complexidade na fusão de cargos docentes com administrativos, uma vez em que os gestores desempenham funções concomitantes na docência e na administração.

Sugere-se às universidades formas de treinamento e capacitação para os gestores, visto que a maioria dos gestores apontou o despreparo para atuação nos cargos administrativos, afim de reduzir o tempo na resolução de problemas rotineiros e com isto ganhar tempo na solução projetos relevantes para crescimento da instituição.

Como contribuição este artigo trouxe a compreensão do significado da gestão universitária para comunidade acadêmica e sociedade. Sugere-se para próximas pesquisas ampliação e análise profunda dos sentidos e implicações da gestão universitária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTI, Verena. Manual de História Oral.3 ed.Rio de Janeiro: editora FGV,2005. 236p.

BAUER, Martin W.; GASKELL, Georger. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 7 ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2008.

BEDIN, Érika Pena. **Competências necessárias para o desenvolvimento de gestores envolvidos em processo negocial em universidades federais brasileiras: O caso da universidade Federal do ABC-UFAC**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/34496>>. Acesso em 15 de agosto de 2012.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC v. 2 n° 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

CAMPOS, Daniela C. da S.; **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 2007.157f. Dissertação (Graduação em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração- Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2007.

CHIANENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Elsevier: RJ, 2004.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

CLAD - Centro Latino Americano de Administración para o Desenvolvimento. **Uma Nova Gestão Pública para América Latina**. 1998. Disponível em: < <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan000162.pdf> > Acesso em 15 de agosto de 2012.

DAVEL, Laerth R.G. **Técnica de Gerência**. Vitória: editado pelo autor, 2004 XI, 736p.

ÉSTHER, Ângelo B. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais**: a visão da alta administração. CADERNOS EBAPE. BR, Rio de Janeiro, pp. 648-667, Jul. 2011.

ÉSTHER, Ângelo B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em minas gerais**. 2007. 276f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais. 2007.

FLICK, UWE; tradução: COSTA, Roberto Cataldo; consultoria, supervisão e revisão técnica: SILVA, Dirceu da. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Sônia Maria de. **História oral**: possibilidades e procedimentos. 2 ed. SP: Associação Editorial Humanitas, 2006.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

KANAN, Lilia Aparecida; ZANELLI, José Carlos. **Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário**. Revista Espaço Pedagógico, v. 18, n. 1, Passo Fundo, p. 151-170, jan./jun. 2011.

KWASNIDA, Eunice Lacava. **Introdução a Administração**. 6. ed. Atlas: São Paulo, 2009.

MAGALHÃES, Elenice Maria de; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho; CAMPOS, Daniela Silveira SILVEIRA, Cristina da. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro p. 55-86, Jan./fev, 2010.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública**. RAC, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005: 09-31.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010, 304p.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

QUINTIERE, Rita de Cássia Borges de Campos; VIEIRA, Fernando de Oliveira; OLIVEIRA, Rosana Therezinha Queiroz de. **Competências Gerenciais: á beira da perfeição? O discurso de Reitores de Universidades federais Do Rio De Janeiro.** XXXVI EnANPAD, set. 2012.

REIS, Cisne Zélia Teixeira. **Estágios da Institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras.** Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa, 2011.

RIBEIRO, Maria E. da S.; **A concepção de gestão universitária em tempos neoliberais.** V Encontro Brasileiro de Educação e Marxismo, Educação e Emancipação Humana, Santa Catarina, p.10, abr. 2011.

SÁ, A.L. **Curso de auditoria.** 7ª ed., São Paulo, Atlas, p.568, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez ; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTANA, Luiza Lúcia e Silva; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de;. **Características de liderança: qual a percepção de gestores públicos?.** REUNA, Belo Horizonte, v.15, n.2, p. 13-26, mai. Ago, 2010.

SANTOS, Leomar dos; BRONNEMANN, Márcia Regina. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do brasil.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 01-21, jan. 2013.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandejas de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas , estratégias e métodos.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, JOÃO JOSÉ DA; **A auditoria interna da UFPE: A percepção dos gestores num contexto de avaliação de desempenho e resultados.** 2009.116f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco. 2009.

TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; TECCHIO, Edivandro Luiz. **Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 01-15, ago. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah MoraesOrg. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006 224p.