



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO COM BASE NA AUTO AVALIAÇÃO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS

LUIS MALVAR PAZOS FILHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
lu3malvar@gmail.com

ADRIANO DE LEMOS ALVES PEIXOTO
SUPERINTENDÊNCIA DE AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL / UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
peixoto@hotmail.co.uk

RESUMO

Diante da relevância das Instituições de Ensino Superior tem na sociedade, da importância que os gestores têm sobre as atividades realizadas nessa organização e das necessidades de se entender como se desenvolve o trabalho das pessoas que ocupam esta posição, o objetivo desse trabalho consistiu em identificar as principais demandas de desenvolvimento percebidas pelos gestores de uma universidade pública federal para o exercício da sua função gerencial. Foi aplicado um survey online aos ocupantes de cargos de direção e função gratificada de uma IFES pública onde foi solicitado que cada respondente (N=206) indicasse o seu grau de preparo para o exercício de um conjunto de atividades gerenciais. Foram identificadas quatro dimensões principais: uma relacionada à tomada de decisão (6 itens, $\alpha = 0.899$); comunicação externa (5 itens, $\alpha = 0.903$); comunicação interna (4 itens, $\alpha = 0,834$); e acompanhamento do trabalho dos funcionários (8 itens, $\alpha = 0,915$). Esse resultado permitiu identificar principais pontos a serem abordados em um programa de desenvolvimento gerencial, assim como identificar um conjunto básico de competências que caracterizam o trabalho dos gestores em uma IFES pública.

PALAVRAS CHAVE: Gestão Universitária, Gestor, Auto Avaliação, Competências

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que permeiam o ambiente de trabalho impulsionam as organizações a inovarem na sua forma de organizar o trabalho e a desenvolverem estratégias que possibilitem a sua sobrevivência em um contexto cada vez mais descrito como turbulento e complexo. O impacto de tais transformações também se fazem sentir no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Há por parte da sociedade uma grande expectativa pela ação das universidades em função das múltiplas e importantes tarefas que elas desempenham, como a de produzir e transferir conhecimentos para a sociedade, a de formar de recursos humanos em nível de graduação e pós graduação para as mais diversas atividades e funções contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da sociedade na qual se encontram (Silva et al, 2013). Portanto o investimento em processos, tecnologias, pessoas e atividades que venham a aperfeiçoar o funcionamento dessa organização terá repercussão positiva, mesmo que de forma indireta e gradativa, na realização de sua função social. No entanto percebe-se que as IFES apresentam problemas no que diz respeito à seleção e capacitação dos seus gestores. Não é incomum que reitores, pró-reitores, diretores de departamentos, coordenadores de colegiado, assumam seus cargos sem uma formação específica ou experiência gerencial prévia enfrentando, muitas vezes, uma série de dificuldades devido à ausência de qualquer tipo de treinamento (Marra e Melo, 2005; Miranda, 2010) ou suporte organizacional específico para o exercício do papel de gestor universitário.

Reconhecendo a importância e o valor desses gestores e do seu impacto no funcionamento das IES, percebe-se então a necessidade de desenvolvimento desses indivíduos na função gerencial, pois se entende que nem sempre um bom professor/pesquisador conseguirá exercer o papel de um bom gestor.

Ciente da relevância das Instituições de Ensino Superior tem na sociedade, da importância que os gestores têm sobre as atividades realizadas nessa organização e das necessidades de se entender como se desenvolve o trabalho das pessoas que ocupam esta posição, o objetivo desse trabalho consistiu em identificar as principais demandas de desenvolvimento percebidas pelos gestores de uma universidade pública federal para o exercício da sua função gerencial. Para tanto, este artigo encontra-se dividido em cinco partes contando com esta Introdução. Na segunda parte se discutirá sobre o trabalho gerencial e sobre o gestor universitário; na terceira serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados; a quarta parte apresenta e discute os resultados encontrados; e finalizando com algumas considerações sobre o tema e o trabalho realizado presentes na seção cinco.

O TRABALHO DO GESTOR

Nos estudos clássicos sobre o gestor, e também dentro do senso comum, o indivíduo que ocupa essa posição é visto como a pessoa que irá conduzir os negócios

de forma controlada; é um líder nato, que tem todas as informações de que precisa disponíveis e bem armazenadas em um sistema de informações formal; e só se move no sentido de tomar decisões estratégicas, guardando todo o seu tempo para planejar os rumos da organização. Porém Mintzberg (1975, 1994, 2010) afirma que há um grande abismo entre “o que os gestores sabem que deve ser feito” e “o que de fato eles fazem”, trazendo a ideia de que uma camada de mitos é posta sobre o trabalho desses indivíduos. Para Mintzberg (1975, 1994, 2010) o trabalho gerencial é complexo por natureza, se desenvolvendo em um ambiente inexorável; já as atividades desempenhadas pelo gestor são caracterizadas por sua brevidade e descontinuidade; havendo uma forte orientação para a ação e um “desgosto” por atividades reflexivas; uma preferência pela aquisição de informações por meios informais e não através de sistemas formais como o esperado; e pela necessidade de realização de trabalhos rotineiros, rituais e cerimoniais.

Ao observar esse ambiente altamente instável no qual o gestor está inserido, bem como o contraste entre expectativas e realidades do seu trabalho, percebe-se que não é uma tarefa fácil identificar e traçar um perfil que cubra toda e qualquer necessidade de atuação gerencial em uma organização qualquer. Para Melo (1999) não há consenso na literatura, nem mesmo entre os próprios gestores, sobre qual seria esse perfil almejado para exercer a função. O trabalho realizado por um gestor variará de acordo com o ambiente em que ele está alocado, sendo as suas atividades e os papéis desempenhados variáveis (Mintzberg, 1994). Esta perspectiva encontra amparo, por exemplo, nos estudos sobre estilos de liderança que também apontam para a questão da mutabilidade do comportamento gerencial (Hersey e Blanchard, 1986). O comportamento do gestor vai se alterar dependendo das contingências que permeiam o seu trabalho, sendo influenciado pelos níveis de dificuldades das suas tarefas, bem como pelo nível de maturidade de seus subordinados.

Ainda sobre a adaptação do comportamento do gestor ao ambiente, Éster e Melo (2008) em seu estudo sobre gestores universitários, mostram que esses indivíduos se veem em um dilema, sem saber se vão agir de acordo com as expectativas acadêmicas ou de acordo com as políticas do governo, pois muitas vezes os interesses do primeiro vão de encontro com o do segundo.

O que se percebe é que o trabalho gerencial não é estático ou simples. Complexidade e ambiguidade parecem estar atreladas constantemente às suas atividades, sendo necessário observar o gestor no seu contexto de trabalho para se obter um maior entendimento dos seus desafios e das principais demandas para se realizar a função.

GESTOR UNIVERSITÁRIO

Quando se fala em uma Instituição de Ensino Superior, é importante entender estamos nos referindo também a uma organização. Apesar de possuir o papel de produzir conhecimento e desenvolver intelectualmente os indivíduos, a universidade é também um espaço organizacional (Marchesan, Souza e Menezes, 2011; Esther e Melo,

2008), sendo, portanto, as suas características como cultura, clima, relações de poder e práticas de gestão passíveis de análise teórica a partir das disciplinas que compõem o campo da gestão.

Tem-se conhecimento que os responsáveis pelo planejamento, resolução de problemas, as tomadas de decisões, responsabilidades administrativas e todas as atividades que fazem parte do processo de gerenciamento de uma IES são, na maioria dos casos, os próprios docentes. Crer que o professor universitário se envolve apenas com questões relacionadas à docência ou pesquisa é ter uma visão muito limitada acerca do cotidiano desses indivíduos (Barbosa e Mendonça, 2014).

Rezende (1982 apud Silva, 2012) sugere que em muitos casos estes docentes, que por serem bem sucedidos na sua área de atuação, foram indicados para assumir um cargo de direção dentro da universidade. Apesar de terem conhecimentos e expertise específicos nas suas áreas de atuação e de serem responsáveis pelo desenvolvimento das atividades básicas de uma IES (docência, pesquisa e extensão), muitos desses professores/pesquisadores são alçados aos cargos de gestão, muitas vezes, sem ao menos terem qualquer tipo de experiência, treinamento ou de conhecimento para exercerem tal ofício (Marra e Melo, 2005), e pior, muitas vezes sem um suporte organizacional adequado, sendo todo o preparo necessário para a realização de suas atividades gerenciais alcançado na prática (Miranda, 2010).

Outra questão a se tratar é quanto à rotatividade do cargo. A pessoa que irá ocupar o espaço de gestor universitário seja este reitor, pró-reitor, coordenador de curso, dentre outros, não permanecerá lá por muito tempo (Silva, 2012). Após um período determinado o docente deverá sair para dar espaço a outro, o que implica que muito provavelmente o cargo receberá um novo gestor (provavelmente) despreparado e sem conhecimento sobre o trabalho que deve ser realizado.

O fato de não estarem preparados para a função gerencial, poderá implicar em consequências negativas tanto para as atividades de gestão quanto para as de docência podendo atingir até o nível do próprio indivíduo. No que diz respeito aos impactos sobre a ação gerencial, Barra e Melo (2005), apontam a dificuldade de planejamento como uma das principais características do despreparo para exercer a função. Os autores afirmam que a dificuldade de planejamento e de controle das atividades cotidianas gera a sensação de “apagar incêndios”, onde se tem a percepção de trabalhar muito e não se ver o resultado do trabalho. No que tange às atividades de docência, percebe-se que esses professores acabam dedicando muito do seu tempo às funções administrativas, ficando com o tempo reduzido para as atividades acadêmicas, sendo comum em casos de alta gestão (reitor, pró-reitor) a dedicação exclusiva para o cargo de gestão (Miranda, 2010).

Obviamente nem todos os problemas relacionados com o trabalho do gestor universitário estão ligados à ausência de capacitação, existindo problemas também ligados à infraestrutura da IES e nível de instrução dos funcionários (Melo, Lopes e Ribeiro, 2013), porém não se pode contestar o fato de que muitos problemas poderiam ser reduzidos ou até mesmo evitados com uma capacitação adequada. Como já foi dito antes, a gestão se aprende no próprio exercício do trabalho, mas sabe-se que a sistematização da aprendizagem pode tornar esses processos informais mais eficientes e

menos complexos (Abbad et al, 2013). O treinamento e o desenvolvimento se fazem necessários a partir do momento em que é através dele que a aprendizagem irá ocorrer, tendo como resultado desse processo a aquisição de competências (Abbad et al, 2013), o que proporcionaria à esse gestor acadêmico um maior repertório de competências para lidar com às dificuldades relacionadas com a sua função.

Miranda (2010) sugere que os primeiros meses de um docente no cargo de gestão podem ser os mais difíceis, pois o gestor não tem domínio das atividades que deve exercer, nem das práticas e procedimentos gerenciais acadêmicos que são adotados.

MÉTODO

A pesquisa realizada tem caráter quantitativo, transversal e exploratório. Os dados foram coletados através de um *survey online* que foi enviado a todos os ocupantes de função gratificada e cargos de gestão de uma instituição federal de ensino superior.

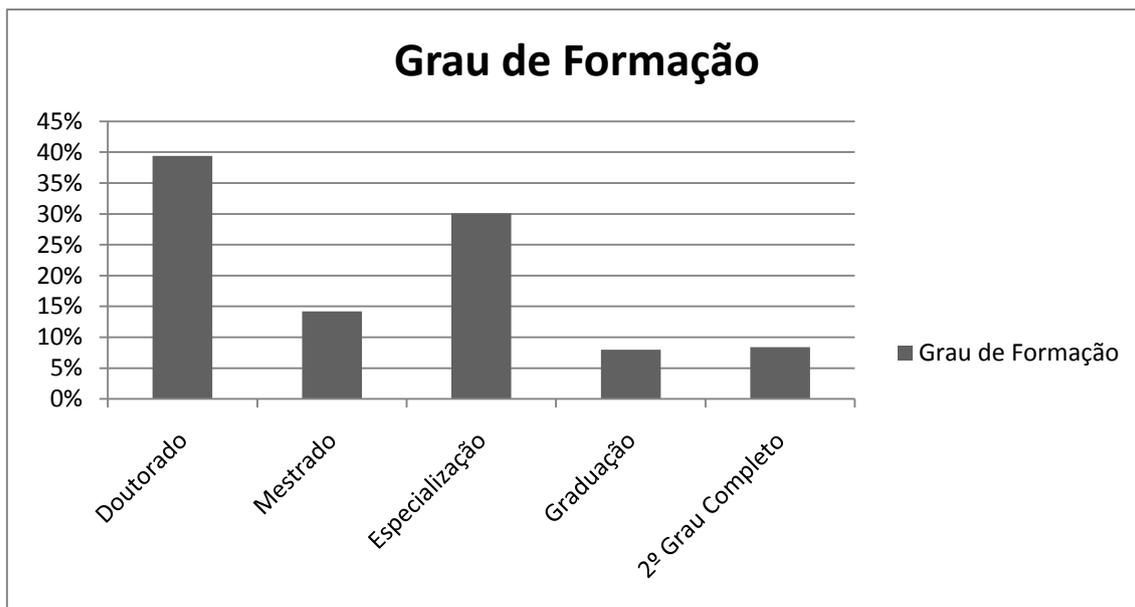
Ao final do processo de coleta dados, foram obtidos um total de 206 respostas válidas, perfazendo uma taxa de resposta de 26, 72%. O questionário utilizado fazia parte de uma pesquisa sobre a avaliação da universidade pelos gestores e abordando as mais diversas questões como, por exemplo, a quantidade pessoas, ambiente, segurança, recursos físicos. Ao final do instrumento havia uma seção específica que solicitava ao gestor que se auto avaliasse em relação às dificuldades percebidas e às necessidades de auto desenvolvimento.

As perguntas referentes à autoavaliação do gestor foram construídas com base na abordagem de Mintzberg (1975, 1994, 2010) sobre as atividades gerenciais. Buscou-se identificar a percepção do gestor em relação a sua capacidade para realizar um conjunto de atividades gerenciais típicas.

As respostas foram coletadas utilizando-se um escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos que variava de 1 (Não me sinto preparado) à 5 (Me sinto muito preparado) o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para análise.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra é caracterizada por pessoas que possuem algum cargo gerencial ou função gratificada dentro da Universidade Federal da Bahia. O gênero feminino é predominante dentre os gerentes universitários (59,3%), variando de 24 a 68 anos as idades desses gestores. Constatou-se que a maior parte da amostra possui mestrado (14,2%) ou doutorado (39,4%), 30,1% declararam possuir algum tipo de especialização, 8% graduação e 8,4% apenas o segundo grau completo.



Quanto ao fato de possuírem alguma formação específica em gestão, foi percebido que 61,5% dos respondentes afirmam não possuir nenhum tipo de capacitação ou treinamento específico para desempenhar as funções específicas do cargo. Tal dado corrobora outras pesquisas sobre gestão universitária, onde é apontado que a maioria desses gerentes não foi preparada previamente (ou mesmo já no exercício da função) para exercer o cargo (Piazza, 1997; Marra e Melo, 2005; Miranda, 2010) e sugere que muito dos problemas enfrentados pelos gestores podem ser creditados às instituições universitárias que não tem programas de desenvolvimento e preparação de seus gestores.

Realizou-se uma análise fatorial sobre as respostas dos gestores referente à autoavaliação quanto ao seu trabalho. A estatística KMO e o teste de esfericidade de Barlett apresentaram valores que permitiram a utilização da Análise Fatorial (AF), aplicada com ponto mínimo de carga = 0,40. A partir da AF e posterior análise semântica dos itens, encontrou-se quatro dimensões que foram categorizados como (1) Tomada de Decisão (6 itens, $\alpha = 0,899$), (2) Ambiente Externo (5 itens, $\alpha = 0,903$), (3) Desenvolvimento Interno (4 itens, $\alpha = 0,834$) e (4) Acompanhamento do Trabalho dos Funcionários (8 itens, $\alpha = 0,915$).

A categoria “Tomada de Decisão” faz referência à capacidade do gestor em decidir de forma eficiente problemas e questões que influenciam no funcionamento da sua unidade/setor, seja estabelecendo mudanças ou distribuir de forma adequada as atividades. O processo de tomada de decisão envolve a disponibilidade de informações e conhecimento que o gestor possui sobre o que se está sendo tratado (Angeloni, 2003), tornando, dessa forma, possível agir da melhor maneira. No momento em que o gestor se encontra com artifícios escassos (habilidades e conhecimento) para guia-lo nesse processo decisório, simples questões podem acabar se tornando grandes problemas.

Considerando que a instituição é uma universidade federal, pode-se abordar a questão da influência da burocracia e das normas inerentes ao serviço público no processo decisório, onde uma decisão tomada com o desconhecimento da estrutura organizacional pode transformar um processo rápido em algo vagaroso e desgastante

para o gestor. Para além da qualidade das decisões, Campos (2007) traz que os gestores consideram fundamental que o gerente universitário seja capaz de efetivamente tomar uma decisão, não a deixando apenas no campo das ideias.

Tomada de Decisão

Itens Correspondentes	Carga Fatorial	
09 – Tomar decisões importantes diante de conflitos na unidade/órgão.	,666	
10 – Resolver de forma eficiente os problemas que surgem na unidade/órgão.	,651	
23 – Estabelecer mudanças que otimizam as atividades realizadas na unidade/órgão.	,567	
25 – Solucionar problemas decorrentes de imprevistos na unidade/órgão.	,883	
26 – Lidar de forma eficiente com as pressões resultantes de imprevistos na unidade/órgão.	,562	
28 – Distribuir adequadamente as atividades com os funcionários, evitando uma sobrecarga de trabalho.	,485	
Alpha: 0,899	Média: 3,88	Desvio Padrão: 0,75

Tabela 1: Itens, cargas fatoriais, alpha de cronbach, média e desvio padrão da categoria Tomada de Decisão.

A segunda categoria “Ambiente Externo” está relacionada com as atividades que o gestor deve exercer fora da sua unidade, apontando para a capacidade de comunicação com os seus pares e superiores, bem como a habilidade para perceber mudanças externas que possam vir a atingir o seu setor. É importante que um gestor consiga se comunicar e relacionar com as instâncias que o permeiam para adquirir informações, pois a sua função e o andamento das atividades é influenciado por outros órgãos da universidade. Silva (2012, p. 82) mostra que para os gestores universitários “somente através dos relacionamentos mantidos com outras pessoas seria possível administrar a universidade, ainda que, em alguns momentos, esses relacionamentos fossem conflituosos”.

Ambiente Externo

Itens Correspondentes	Carga Fatorial	
19- Buscar informações externas à unidade/órgão que influenciam no dia-a-dia dos funcionários.	,746	
20 – Identificar mudanças externas à unidade/órgão que venham a influenciar a unidade/órgão.	,698	
21 – Reportar-se às instâncias superiores acerca dos resultados obtidos pela unidade/órgão,	,452	
22- Manter as unidades/órgãos adjacentes informadas a respeito das ações realizadas pela unidade/órgão.	,676	
29 – Manter relações com unidades/órgãos importantes da universidade, gerando com isso um suporte para a unidade/órgão.	,428	
Alpha: 0,903	Média: 3,51	Desvio Padrão: 0,89

Tabela 2: Itens, cargas fatoriais, alpha de cronbach, média e desvio padrão da categoria Ambiente Externo.

A terceira categoria “Desenvolvimento Interno” remete às atividades que o gestor pode exercer para aprimorar o trabalho realizado na sua unidade. Habilidades para captar recursos e criar redes de relacionamento que proporcionem os insumos necessários para o bom funcionamento do setor compõe esse fator. A necessidade de criar vínculos dentro da universidade que possam gerar maiores insumos para o gestores se mostra como essencial para o cargo, tendo em vista que nem sempre as unidades em que esses indivíduos se encontram possuem todos os recursos necessários (Melo, Lopes e Ribeiro, 2013). Habilidades como ouvir, conversar e negociar estão presentes no trabalho do gerente acadêmico, servindo como artifício para convencer as pessoas de que as suas demandas tem como objetivo melhorar a sua unidade (Marra e Melo, 2003).

Desenvolvimento Interno		
Itens Correspondentes	Carga Fatorial	
07 – Estar atento às oportunidades de desenvolvimento da unidade/órgão.	,416	
11 – Alocar os recursos destinados à unidade/órgão de forma adequada para a realização do trabalho.	,645	
13 – Conseguir recursos importantes para um funcionamento eficiente da unidade/órgão.	,813	
33 – Criar redes de relacionamento dentro da universidade que proporcionam os recursos necessários para a unidade/órgão.	,432	
Alpha: 0,834	Média: 3,44	Desvio Padrão: 0,87

Tabela 3: Itens, cargas fatoriais, alpha de cronbach, média e desvio padrão da categoria Desenvolvimento Interno.

A categoria “Acompanhamento do Trabalho dos Funcionários” faz referência às atividades do gestor relacionadas com a orientação e comunicação com os seus subordinados. Transmitir informações para os seus funcionários, dar suporte necessário para a realização do trabalho, demonstrar interesse e valorizar as atividades realizadas por eles, são habilidades presentes nesse fator.

Diferente do setor privado, onde caso o gestor tenha algum problema com o funcionário (ausência, não realização das tarefas, incapacidade de realizar o trabalho, etc.) a possibilidade de correção apresenta mais possibilidades, o setor público não conta com a mesma gama extensa de artifícios, dificilmente um gestor universitário conseguirá demitir ou suspender um funcionário que não esteja exercendo corretamente a sua atividade. A recíproca também se faz verdadeira quando o gestor não pode recompensar um funcionário por se destacar entre os demais dentro da sua unidade.

Obviamente não está se afirmando que essas são as únicas, ou melhores, formas de fazer com o trabalho flua da melhor maneira possível, apenas se atenta para algumas limitações nesse contexto específico. No setor público o gestor deve ter ser capaz de desenvolver estratégias que possam se adequar à estrutura do contexto. A competência de liderança é vista como uma ferramenta importante do gestor na condução dos subordinados em prol dos objetivos do seu setor, ou seja, a capacidade de influenciar ao

invés de exercer a autoridade é necessária (Campos, 2007). O que parece é que para o gerente universitário seria mais proveitoso o domínio de habilidades relacionadas com um estilo de liderança transformacional (carismático, motivador e influente) do que um transacional (reforço e punição).

Acompanhamento do Trabalho dos Funcionários

Itens Correspondentes	Carga Fatorial
03 – Conversar com os funcionários para se manter informado sobre problemas enfrentados na realização do trabalho.	,481
04 – Demonstrar interesse sobre questões do cotidiano que impactam nas rotinas de trabalho da unidade/órgão.	,625
08 - Buscar constantemente aperfeiçoar a forma como o trabalho está sendo realizado.	,465
12 - Preocupar-se que os funcionários tenham recursos necessários para a realização do trabalho.	,488
15 - Preocupar-se em manter os funcionários motivados.	,550
16 – Dar suporte pessoal necessário para a realização do trabalho dos seus funcionários.	,473
17 – Interpretar e transmitir aos funcionários fatos e acontecimentos que podem interferir na rotina da unidade/órgão.	,430
32 – Valorizar o trabalho de seus funcionários.	,463
Alpha: 0,915	Média: 4,07
	Desvio Padrão: 0,65

Tabela 4: Itens, cargas fatoriais, alpha de cronbach, média e desvio padrão da categoria Acompanhamento do Trabalho dos Funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa indica que a gestão acadêmica da instituição não foge dos padrões encontrados nos demais estudos sobre o tema, mostrando que a maior parte dos gerentes não possui um treinamento específico pra ocupar o cargo (Marra e Melo, 2005; Miranda, 2010). Os resultados encontrados permitiram apontar quatro possíveis rumos para qual deve seguir o desenvolvimento dos gestores universitários da UFBA: tomada de decisão; ambiente externo; desenvolvimento interno; e acompanhamento do trabalho dos funcionários.

No que se refere às tomadas de decisão, percebe-se a necessidade de possibilitar ao gestor conhecimento sobre a estrutura da universidade federal, tornando claro o impacto que tal formato tem sobre o seu processo decisório. Sobre as atividades que o gestor deve realizar no ambiente externo da sua unidade/setor, nota-se que se faz imprescindível o desenvolvimento do gestor em suas habilidades comunicativas, onde através destas seja possível adquirir as informações necessárias para manter o seu local de trabalho funcionando adequadamente. Em relação ao desenvolvimento interno da sua unidade, compreende-se que há uma necessidade de tornar o gestor apto para estabelecer relacionamentos que proporcionem insumos para sua unidade, sendo o desenvolvimento em habilidades de negociação indispensável na captação de recursos

no modelo estrutural de uma instituição universitária federal. No que concerne ao acompanhamento do trabalho dos funcionários, percebeu-se a necessidade de desenvolvimento de habilidades relacionadas com a capacidade de motivar e influenciar as pessoas ao invés de impor autoridade, pois se entende que a ação do gestor em relação aos funcionários é limitada em uma estrutura pública.

O trabalho apresenta evidências empíricas consistentes, colaborando com o estudo de gestão universitária no contexto brasileiro, porém compreende-se a necessidade de se expandir o estudo para mais de uma instituição, sendo possível encontrar ressonância dos resultados em outras universidades ou identificar suas. Propõe-se, portanto, continuar as pesquisas sobre o tema, tendo em vista a importância que o gestor universitário exerce sobre os desempenhos de uma Instituição de Ensino Superior e, conseqüentemente, sobre a repercussão que desta no âmbito social.

Referências

Abbad, G.S., Loiola, E., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E.. Aprendizagem em Organizações e no Trabalho. In.:Borges, L.O., Mourão, L.. **O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia**. São Paulo. Artmed. 2013.

Angeloni, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.** [online]. 2003, vol.32, n.1, pp. 17-22. ISSN 1518-8353.

Barbosa, M. A. C.; Mendonça, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões . **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2014.

Campos, D. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. Dissertação (Mestrado em Administração). Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa, 2007.

Ésther, A.B.; Melo, M.C.O.L.. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 5, 2008.

Hersey, P., Blanchard, K. (1986). **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

Marchesan, T. M.; Souza, A. M. & Menezes, R.. Avaliação do processo de ensino: uma abordagem multivariada. **Prod.** [online]. 2011, vol.21, n.2, pp. 271-283.

Marra, A. V. & Melo, M. C. de O. L.. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Rev. Adm. Contemp.** . 2005, vol.9, n.3, pp. 9-31.

Marra, A. V. & Melo, M. C. O. L. (2003). Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD**, Brasil, 27.

Melo, O, M. C. O. L. ; LOPES, A. L. M. ; RIBEIRO, J. M. . O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto (Online)**, v. 9, p. 205, 2013.

Melo, M. C. O. L. **O gerente e a função gerencial nas organizações pósreestruturação produtiva. Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**, VI, 1999, SP. Anais. SP: ABET, 1999.

Mintzberg, H. The Manager's Job Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July-August 1975, pp. 49-61.

Mintzberg, H. Rounding Out the Manager's Job. **Sloan Management Review**, 36(1), pp. 11-26, 1994.

Mintzberg, H. *Managing, Desvendando o dia a dia da Gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Miranda, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. Lavras, MG: DAE/UFLA, 2010. (Dissertação de Mestrado em Administração)

Piazza, M. E. **O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.

Silva, F. M. V. A transição para a Gestão Universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

Silva, J.E.O.; de Melo, P.A.; Ramos, A.M. ; Amante, C.J. ; da Silva, F.M.; Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, vol. 6, n. 3, p. 269-287, 2013.