



IV Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



O PROCESSO DE VINCULAÇÃO DE COORDENADORES DE CURSO COM SEU TRABALHO E COM A UNIVERSIDADE¹

Lilia Aparecida Kanan, psicóloga, doutoranda na UFSC, professora e pesquisadora da UNIPLAC

JOSÉ CARLOS ZANELLI, psicólogo, doutor, professor e pesquisador da UFSC

RESUMO

São diversos os fatores que caracterizam o processo de vinculação entre uma pessoa, seu trabalho e a organização onde atua profissionalmente. Satisfação e envolvimento referem-se aos vínculos que o indivíduo estabelece com seu trabalho. Comprometimento, percepção de suporte, reciprocidade e justiça organizacionais dizem respeito aos vínculos que ele estabelece com a organização. Pesquisas empreendidas para desvelar esse construto psicológico (o vínculo) e suas relações com vários fatores existentes na dinâmica organizacional, como por exemplo, criatividade, desempenho e *coping*, confirmam a importância de considerá-lo à compreensão do comportamento das pessoas no contexto laborativo. A importância destacada encontra justificativa no fato de que são os vínculos que ancoram, fundamentam, afetam e representam as percepções, intenções, afetos e ações dentro da organização e, por vezes, também fora dela. Apesar disso, o conhecimento acerca de gestão universitária ainda carece de dados e interpretações que possibilitem elucidar o processo de vinculação entre os coordenadores de curso de graduação com seu trabalho e com sua universidade.

Pouco estão alinhadas as necessidades individuais e as organizacionais dos coordenadores de cursos de graduação e das universidades. Estudos sobre a função gerencial de docentes-gestores de Universidades públicas e privadas brasileiras revelam que suas funções estão diluídas em práticas sociais e que nelas prevalecem indefinições, imediatismo, falta de planejamento e improvisação (Piazza, 1997; Silva, 2002; Silva e Moraes, 2002; Silva, Moraes e Martins, 2003; Marra e Melo, 2003). Decorre, então, que parece não existir convergência suficiente para assegurar a qualidade dos vínculos quando são observadas as necessidades de docentes coordenadores e as respostas a elas pelas Universidades. Murphy (2003) corrobora esse entendimento quando, ao discutir a dinâmica e funcionamento de

¹ Trabalho apresentado no Programa de Pós Graduação em Psicologia, Doutorado, UFSC.



universidades, apresenta modelos² de administração dessas organizações. No modelo baseado em recursos humanos, cuja ênfase recai sobre o ajuste entre o indivíduo e a organização, o autor constata que não raro há mais confronto do que ajustamento no que se refere às exigências e expectativas dos atores envolvidos. É possível derivar desse entendimento que ajustamento, alinhamento ou convergência de necessidades são alguns dos aspectos que podem influenciar os vínculos entre os docentes coordenadores, seu trabalho e a universidade.

Vínculos são construtos psicológicos originados das cognições e afetos; são crenças, atitudes e sentimentos que emergem das interações no contexto do trabalho. Na relação indivíduo-trabalho os vínculos são caracterizados pela satisfação e pelo envolvimento e os vínculos do indivíduo para com a organização são representados pelo comprometimento, pela percepção de suporte, reciprocidade e justiça organizacionais (Siqueira e Gomide Jr., 2004). Para que evidências existentes sobre o estabelecimento dos vínculos na gestão universitária possam ser ampliadas, conferidas e aprofundadas é pertinente conhecer quais as características do processo de vinculação dos docentes coordenadores de curso com seus trabalhos e com as Universidades. A análise da interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho no ensino superior podem conduzir às respostas em uma investigação nesse sentido.

A inter-relação entre o processo de vinculação refletida no ambiente de trabalho e a gestão universitária suscita aprofundamento e maior visibilidade uma vez que, com maior ou menor intensidade, esse processo interfere na gestão dos cursos. Siqueira e Gomide Jr (2004) demonstram que incidem cognições e afetos sobre a dinâmica social, sobre a estrutura e a configuração de uma coordenação de curso. São aspectos subjetivos e emocionais, não previstos ou formalizados no contrato de trabalho, decorrentes da relação entre o coordenador do curso, seu trabalho e os *stakeholders*³ envolvidos. Portanto, a relação de intercâmbio implícita que se processa entre o docente-coordenador e a universidade traz em seu escopo a exigência de contribuições mútuas. Essa relação de intercâmbio e a percepção das contribuições tanto de docentes quanto da universidade foram objeto de investigação de Filenga, Siqueira e Rebechi (2004). Os pesquisadores buscaram identificar a capacidade explicativa de quatro vertentes de percepção de justiça sobre três estilos de comprometimento organizacional junto a 29 professores de uma faculdade paulista de Administração. Os autores concluíram que “para se conseguir níveis elevados de sentimentos de prazer em trabalhar para uma instituição universitária, bem como reconhecer que está em débito moral perante a instituição, é indispensável que o professor perceba justiça nos procedimentos institucionais e tratamento digno por parte dos seus gestores”(p. 1). Ao finalizar o estudo, Filenga, Siqueira e Rebechi (2004) alertam para o fato de que os gestores universitários não devem limitar-se à modernização a partir das inovações tecnológicas, mas também considerar uma nova concepção na maneira de administrar os sistemas de trabalho.

Uma das variáveis que influencia o processo de vinculação entre os profissionais e a organização ou desses para com o trabalho diz respeito aos objetivos organizacionais professados pelos seus dirigentes. Um desses objetivos está relacionado às políticas de investimentos e de desenvolvimento profissional de seus integrantes. Etizioni (*apud* Bastos, Loiola, Queiroz e Silva, 2004) alerta que “há uma diferença entre os objetivos reais e

² Os modelos estrutural, político, simbólico e dos recursos humanos foram descritos por Bowman e Deal e citados por Murphy (2003).

³ Corpo docente e discente, coordenadores de cursos, chefes de departamento, funcionários, Reitores e Pró Reitores.

professados: é frequente que os líderes expressem, conscientemente, objetivos que diferem daqueles efetivamente buscados, porque o ‘mascaramento’ auxilia os objetivos que pretendem realmente atingir” (p.67). Nas universidades o desenvolvimento profissional é, por vezes, um processo lento, incerto e desconectado de conhecimentos, experiências, sentimentos e crenças dos interessados, o que reflete a distância entre os objetivos organizacionais muitas vezes professados e aqueles realmente efetivados. Christóvan (2004) assevera que existe um abismo entre o discurso e prática nas instituições de ensino e nas políticas educacionais brasileiras e que sua existência (do abismo) é decorrência “quase que totalmente por ausência de uma cultura de formação permanente do educador” (p.171). Zabalza (2004) revela que o crescimento profissional numa universidade ocorre por processos de autoformação dos docentes, uma vez que elas normalmente não oferecem apoio institucional para o desenvolvimento de carreiras. A realidade descrita por Christóvan (2004) e Zabalza (2004) é contraposta ao que prescreve Grillo (1996): “quando o modelo de desenvolvimento de pessoal se aplica à universidade deve atender às expectativas de professores, pesquisadores, técnicos e administradores, na busca de maior motivação para o exercício de suas atividades, com vistas à melhoria da qualidade de ensino e da pesquisa” (p.25). O incentivo ao desenvolvimento ou à capacitação profissional dos gestores como uma forma de contribuição da universidade aos seus recursos humanos integram as expectativas de coordenadores de curso? Influencia suas percepções e comportamentos no exercício da função? Interfere em suas predisposições? Relações profícuas e necessárias entre as partes (docentes e universidade), mas, por vezes, negligenciadas nas universidades, perpassam as respostas a questões como essas. Dessa forma, considerar as contribuições e a relação de intercâmbio entre docentes coordenadores, seu trabalho e a universidade dando-lhes visibilidade é oportuno às lideranças universitárias e aos processos de gestão.

As relações que ocorrem no contexto das universidades apresentam características que o diferem de outras organizações: seu objeto de trabalho é o conhecimento. Pessoas integram as universidades respaldadas por diversos tipos de saberes que, via de regra, costumam preconizar a independência de idéias e ideais e a autonomia em suas decisões. Por tais características, a reciprocidade em seus investimentos, a justiça percebida em termos de procedimentos e distribuição de recursos, o suporte organizacional às suas demandas e o comprometimento para com o trabalho e com a organização, entre outros, são aspectos que permeiam o fazer nesse contexto. Talvez não seja por acaso que docentes e pesquisadores procuram se associar às universidades onde o respeito e a promoção dessas qualidades integrem suas políticas e estratégias. É possível derivar desse entendimento um dos desafios com que se defrontam líderes universitários: a promoção da satisfação, do comprometimento e do envolvimento de sua força produtiva, para citar três fatores que explicitam os vínculos, pois a atração e retenção de pessoas qualificadas dependem em parte, de sua observância. Embora haja especificidades em termos de gestão (universidade pública, privada ou fundacional), nelas é importante que prevaleça a maximização do processo de vinculação entre colaboradores em todas instâncias hierárquicas, mas para que seja maximizado, com vista a atrair e manter pessoas qualificadas, esse processo precisa ser conhecido.

Além do desafio de atrair e manter talentos nos seus quadros funcionais, líderes universitários vivenciam uma época marcada por mudanças e pela premente necessidade de reestruturação de suas organizações e reordenamento de suas posições e atuações no mercado (Meyer Jr, 2003). As universidades, tal qual as organizações cuja finalidade é produzir bens ou prestar serviços, são atingidas pela imposição de respostas rápidas aos desafios da



modernidade. As novas exigências são referentes à melhoria constante na qualidade de ensino, escassez de recursos, aumento do controle externo (provões e avaliação institucional, por exemplo), da concorrência e da demanda e a discussão da autonomia universitária, entre outras. A comunidade acadêmica, em especial, e a sociedade, de uma forma geral, esperam que os gestores universitários respondam a essas exigências de natureza econômica, política, social, cultural e tecnológica, a fim de “fazer frente” à competitividade que ameaça o contexto e para poder assegurar os vínculos entre os profissionais, seu trabalho e a universidade. Os gestores universitários estarão ou foram preparados para responder a essas pressões?

Alguns autores aludem possibilidades de respostas a essa questão. Meyer (1998) destaca que as universidades cultuam o gestor amador e político. Grillo (1996) revela que muitos professores universitários pleiteiam cargos de direção porque são os que oferecem melhores salários e *status* e, como consequência, a universidade “perde um bom professor e ganha um administrador despreparado” (p.55). Para Botomé (2002), a maioria das profissões depende de diploma ou capacitação específica, mas aos dirigentes universitários isso não é exigido; basta apenas ter qualquer curso de graduação para exercer esse tipo de trabalho. Em conformidade com Meyer (1998), Grillo (1996) e Botomé (2002) pesquisadores (Piazza, 1997; Silva, 2002; Silva e Moraes, 2002; Silva, Moraes e Martins, 2002; Marra e Melo, 2003), de um modo geral, argumentam que, na maioria dos casos, não há adequação entre a formação técnica do professor e as práticas gerenciais e que sua formação não os capacita à função gerencial de administrar pessoas ou recursos. Conforme os resultados desses estudos, a maioria dos coordenadores de curso e chefes de departamento adquire habilidades gerenciais por meio de erros e acertos no cotidiano do exercício de seus cargos.

Por meio de uma breve análise do cenário da economia mundial e de seus reflexos na economia brasileira e considerando (a) a necessidade de sobrevivência das universidades, (b) a qualidade de ensino exigida pelos interessados em acessá-la e (c) a necessidade de atrair e reter profissionais qualificados através do estabelecimento de vínculos profícuos, é possível observar que não há mais espaço para o amadorismo na administração e nos processos organizacionais das universidades. Cardim (2004) defende que “o *superavit* da empresa de livre iniciativa está, cada vez mais, do lado do empresário—educador competente e, cada vez mais, longe do esperto” (p.236). No entendimento de Zabalza (2004, p.94) são as atuações dos líderes universitários que determinam os processos de desenvolvimento da autonomia das universidades e que qualquer modelo de gestão caracterizado por “transmissão direta de orientações *top-down*” no contexto da administração universitária é inviável. Sendo docentes e gestores diferenciais competitivos, há que se avançar no conhecimento sobre as práticas gerenciais das universidades e suas consequências sobre seus comportamentos e predisposições de forma a sustentar reflexões, ações e medidas que oportunizem ou viabilizem mudanças na administração do ensino superior brasileiro que o momento requer.

Maior profissionalismo na gestão universitária exige habilidades críticas de parte dos docentes-gestores. Ter visão de futuro, domínio da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, praticar o *empowerment*, gerenciar informações, ser empreendedor e participativo (Meyer Jr, 2003) são características importantes ao gestor. Antecipar mudanças em estruturas, processos, serviços, produtos e cultura são ações proativas que, por certo, possibilitam um avanço à eficiência e eficácia na administração universitária. Um dos fatores de promoção da convergência de interesses administrativos, pedagógicos e acadêmicos é a compreensão do comportamento e predisposições das pessoas que exercem influência sobre as demais, condições que pode, inclusive, demarcar o sucesso ou fracasso de propostas de mudança e



alinhamento de necessidades. Parte do que explica e justifica o comportamento das pessoas no contexto laborativo está ligada aos vínculos que estabelecem com a organização. São os vínculos que ancoram, fundamentam, afetam e representam suas percepções, intenções, afetos e ações dentro da organização e, por vezes, também fora dela. Dar visibilidade às características do processo de vinculação, como se formam os vínculos, suas implicações sobre o comportamento das pessoas, como e quanto afetam o exercício da liderança (no caso, dos coordenadores de curso) permite subsidiar gestores com conhecimentos na tarefa de maior profissionalização (e afastamento do amadorismo) e das práticas gerenciais nas várias instâncias da universidade.

A forma como a universidade funciona, seus processos, suas estratégias, políticas e as ações de seus gestores determinam os esforços cognitivos e comportamentais que os coordenadores de curso utilizam para responder às demandas específicas nesse contexto. Isso representa um dos fatores da qualidade de vida no trabalho. Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004) referem que “nosso cotidiano implica contatos com distintas organizações sociais e nossa qualidade de vida depende fortemente de como as organizações funcionam” (p.63). Fenômenos ligados à saúde mental no trabalho, por exemplo, a satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho, percepção de justiça e suporte organizacional, que envolvem o funcionamento da universidade, seus processos de gestão e o gerenciamento das chefias, predizem a qualidade de vida no trabalho de uma coordenação de curso. Corroborando esse entendimento, Piazza (1997) em pesquisa que objetivou identificar as concepções de coordenadores de curso a respeito de seu papel no sistema de relações que constitui uma universidade, revela que há evidências de despreparo e necessidade de aprendizagem relacionada ao exercício da função; falta de clareza das próprias funções; indefinições institucionais que criam dificuldades no exercício da função; ausência de normas claras para orientar o exercício da função, entre outras. Marra e Mello (2003), na pesquisa cujo objetivo foi descrever as práticas cotidianas de gestão dos chefes de departamento e coordenadores de curso, concluíram que suas estratégias de conciliação das atividades administrativas com as atividades docentes é aumentar o número de horas trabalhadas e que há dificuldades no relacionamento desses com docentes, funcionários e superiores hierárquicos. Pelos resultados obtidos nessas pesquisas é pertinente considerar a existência (em menor ou maior grau) de insatisfações, ansiedade e suas conseqüências e estresse associados às funções dos coordenadores, uma vez que a natureza do trabalho e as condições em que é realizado são importantes fatores de promoção de saúde e qualidade de vida. Mas, se as condições apontadas nos resultados das pesquisas sobre o papel, as competências e habilidades, as aprendizagens, as dificuldades e facilidades inerentes à função de coordenador de curso são tão adversas quanto às relatadas, porque há quem ainda se candidate ao cargo? As características do processo de vinculação do coordenador de curso com a universidade pode ensejar respostas a essa questão.

Os vínculos são aspectos transversais de uma vida saudável no ambiente de trabalho, familiar e social. Tamayo e Tróccoli (2002), em pesquisa sobre dois aspectos importantes para o estudo da exaustão emocional: a percepção de suporte organizacional e o coping⁴ no trabalho junto a 369 trabalhadores, apontam que as variáveis de suporte organizacional que envolvem processos de gestão e gerenciamento da chefia podem diminuí-la. Os autores

⁴ Na definição de Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis e Gruen (citados por Tamaio e Tróccoli, 2002), o *coping* é compreendido como “esforços cognitivos e comportamentais que mudam constantemente e que se desenvolvem para responder às demandas específicas externas e/ou internas avaliadas como excessivas para os recursos do indivíduo” (p. 5)



sustentam a importância de variáveis da organização e de seus agentes à ocorrência de fenômenos ligados à saúde mental no trabalho. Esses resultados, extrapolados às coordenações de cursos, permitem aludir a uma relação entre o processo de vinculação e saúde mental e desempenho nessa atividade. Desvelar esse processo remete à possibilidade de minimização de condições estressoras, supostamente presentes em contextos com as características que as pesquisas sobre a função gerencial de coordenadores de curso revelaram (Piazza, 1997; Silva, 2002; Silva e Moraes, 2002; Silva, Moraes e Martins, 2003; Marra e Melo, 2003).

Siqueira e Gomide Jr (2004) esclarecem que os vínculos no contexto organizacional se originam dos afetos e das crenças desenvolvidas pelo trabalhador e são direcionados à organização antropofórmicamente. Os vínculos que as pessoas mantêm com a organização e com o trabalho são aspectos que “formatam” os padrões de relacionamento nesse contexto; numa instância ampliada, as estruturas sociais que existem ou que passarão a existir sofrem influência de aspectos subjetivos, íntimos à condição humana. Katz e Khan (*apud* Bastos, Loiola, Queiroz e Silva, 2004, p.68), ao descreverem as organizações como sistemas abertos, referem-nas como sistemas sociais, “onde o que existe é uma estruturação de eventos e acontecimentos, e não de partes físicas, embora as estruturas sociais não se encontrem num vácuo”. Esses autores argumentam ainda que são os conteúdos de natureza psicológica que mantêm o “conjunto unido” e que as estruturas sociais “são firmadas a partir de atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas das pessoas”. Nesse sistema social - a organização - o desenvolvimento ou construção dos vínculos ocorre quando a organização fornece ao indivíduo subsídios econômicos e sociais e recebe dele dedicação, compromisso e desempenho, caracterizando assim uma condição de troca (Siqueira e Gomide Jr, 2004). É possível deduzir a importância do processo de vinculação entre o coordenador de curso, seu trabalho e a universidade à determinação dos padrões de relacionamento vigentes nesse contexto e a influência desses padrões sobre o desempenho do coordenador. Conhecer esse processo possibilita maior visibilidade dos fatores que interferem na qualidade das relações existentes e dos eventos e acontecimentos que influenciam o desempenho dos coordenadores de curso.

Na gestão universitária as pessoas que integram a força de trabalho são consideradas à guisa das decisões de seus líderes? De que forma? Nelas são feitos investimentos? Quais? Suas necessidades e expectativas pessoais ou profissionais são observadas? Grillo (1996) revela que, entre os investimentos feitos pela universidade, os recursos humanos são os que garantem retorno imediato em qualquer época, seja de crise ou de progresso, decorrendo daí a importância de serem examinados os problemas que afetam as pessoas que dela fazem parte. Bernardes (2004), em estudo sobre políticas de recursos humanos e suas influências na gestão de uma universidade, argumenta que em nenhuma outra organização, as pessoas são tão importantes, uma vez que, sendo a inteligência seu insumo básico, elas são concomitantemente a matéria prima e o instrumento de produção intelectual. Ratificando essas postulações, Zabalza (2004) clarifica que “em nenhum contexto institucional os indivíduos têm um papel tão relevante como na universidade. Essa é uma das fontes do poder e, ao mesmo tempo, de fraqueza das atuais instituições” (p. 69). Então, parece certo considerar que a essência de qualquer organização (e nesse caso, a universitária) são as pessoas que a integram e que seus comportamentos, crenças e afetos influenciam diretamente o trabalho que realizam e a organização onde atuam; deveriam, portanto, constituir posição axial nas decisões da equipe diretiva. Mas, para além de soluções prescritivas apresentadas na

literatura, isso se configura na prática administrativa? Ainda que implicações da vinculação entre o indivíduo, o trabalho e a organização constituírem o interesse de pesquisadores que buscam no conhecimento da Psicologia, da Sociologia e da Filosofia e em conceitos psicossociais subjacentes à compreensão desse fenômeno, a literatura que trata da gestão universitária, de uma forma geral, poucas referências faz ao processo de vinculação como uma preocupação de seus dirigentes.

Didaticamente, os vínculos destacados pela Psicologia Organizacional e do Trabalho são apresentados em *locus* distintos embora por vezes inseparáveis quanto à ocorrência. Os vínculos do indivíduo com o trabalho são descritos pela satisfação e o envolvimento no trabalho. Os vínculos do indivíduo com a organização são representados pelo comprometimento, percepção de suporte, reciprocidade e justiça organizacional. Estão relacionados a preceitos objetivos, éticos e conhecidos o que estabelece relação direta com as políticas organizacionais (Siqueira e Gomide Jr, 2004). Sendo assim, estão as políticas e estratégias universitárias orientadas pelas premissas da valorização e da consideração dos aspectos que influenciam os comportamentos de docentes coordenadores? Como boa parte do trabalho nas universidades é realizado por pessoas, viabilizar respostas a essa questão anunciando as características do processo de vinculação entre docentes coordenadores e a universidade pode refletir-se na qualidade da gestão universitária, pois, conforme descrevem os programas de qualidade (não apenas esses), as pessoas constituem fator essencial na produção de bens e serviços.

Atitudes e comportamentos organizacionais são representados por construtos psicológicos. A justiça organizacional é um deles. Refere-se ao tratamento justo dado às pessoas nas organizações e apresenta duas dimensões: a distributiva – que se refere ao caráter imparcial com que os resultados são distribuídos ou com que as compensações são justas em comparação aos esforços produzidos; e de procedimentos (ou processual) - que diz respeito à imparcialidade em relação aos meios utilizados à consecução dos resultados; a dimensão de procedimentos (ou processual) contempla também a percepção de justiça quanto às etapas anteriores à distribuição das recompensas (Muchinsky, 2004; Siqueira e Gomide Jr, 2004). Alguns autores acrescentam outras dimensões “emergentes”: a informacional, a interpessoal/social e a interacional (Rego, 2002; Filenga, 2003). Pesquisas sobre percepção de justiça nas organizações têm revelado que esse construto é determinante dos vínculos estabelecidos na relação indivíduo-trabalho-organização (Rego, 2000; Rego, 2002; Rego e Souto, 2002; Filenga, 2003; Filenga, Siqueira e Rebechi, 2004).

Um exemplo da relação entre percepção de justiça e comprometimento está presente nas considerações de Rego e Souto (2002). Os pesquisadores realizaram investigação que objetivou relacionar comprometimento organizacional e percepção de justiça em duas culturas, a portuguesa e a brasileira. Os resultados revelaram que as percepções de justiça explicam o comprometimento organizacional, pois quando as pessoas percebem tratamento justo revelam traços de comprometimento afetivo e normativo em maior grau que o instrumental. Esse estudo revelou que a observância acerca de percepções de justiça no contexto do trabalho é importante contribuição ao fomento do desempenho organizacional. De maneira semelhante à pesquisa realizada por Rego e Souto (2002), percepção de justiça e comprometimento foram relacionados numa pesquisa empreendida por Filenga (2003) que possibilitou, entre outras coisas, relacionar esses aspectos ao desempenho. O objetivo do pesquisador foi testar um modelo teórico que analisa o impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional. O autor constatou que a “percepção de justiça é um



importante antecedente de comprometimento organizacional (...) e que cognições sobre justiça representam um componente psicossocial capaz de influenciar os vínculos que o indivíduo mantém com a organização onde trabalha (p. 1). É possível considerar que a percepção de justiça nos procedimentos e distribuição dos recursos é um dos fatores que influenciam os estados psicológicos dos trabalhadores o que pode vir a determinar seu comprometimento e seu desempenho. Em se tratando do contexto universitário existe por parte dos coordenadores de curso percepção de justiça no tratamento de suas necessidades? O tipo de comprometimento presente em seus comportamentos é dependente dessa percepção ou por ela é determinado? E seu desempenho, é afetado por essas variáveis?

A par dessas interpretações outros estudos sobre justiça distributiva mostraram que, quando os funcionários não percebem justiça na distribuição dos resultados podem apresentar resultados negativos àqueles pretendidos pela organização, como por exemplo, *turnover*, absenteísmo, insatisfação, menores índices de comportamento extra-papel e pior desempenho individual e/ou organizacional (Rego, 2000 p. 252). No contexto universitário não é rara a existência de metas e objetivos concorrentes. Cabe então indagar: igualdade, equidade e atendimento das necessidades são práticas ou discursos nas organizações de ensino superior? De que forma o construto percepção de justiça está relacionado ao desempenho dos coordenadores de curso?

Satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento caracterizam processos de vinculação e têm relação com as contribuições que o indivíduo apresenta à consecução das metas e objetivos organizacionais, ou seja, seu desempenho. Apesar de constituir interesse crescente de pesquisadores brasileiros, o comprometimento ainda é um conceito em construção. Assim demonstram Medeiros, Albuquerque Siqueira, Marques (2002), em estudo que analisou a agenda da pesquisa do comprometimento estabelecida junto a autores considerados clássicos e a literatura brasileira do comprometimento organizacional em 34 trabalhos publicados nos anais de nove edições do ENANPAD⁵ (1993 a 2002). E, embora seja marcante a evolução conceitual a partir de 1960, o comprometimento ainda provoca controvérsias aos estudiosos do assunto quanto a sua dimensionalidade, avaliação e natureza, de forma que a maioria dos estudos e pesquisas a ele relacionados apresentam recomendações acerca de maiores investigações (Siqueira e Gomide Jr, 2004). De uma forma geral, o comprometimento é representado pela intensidade com que o indivíduo se identifica com a organização e deseja nela permanecer. Esse construto está presente nas relações que o indivíduo estabelece com a organização, quer seja de forma positiva ou negativa. Na coordenação de curso não é diferente. Mas, de que forma o coordenador se compromete com seu trabalho? E com a universidade? A maneira com que se compromete reflete seu desempenho? Quais as conseqüências do comprometimento do coordenador para a gestão dos cursos? E para seus pares?

Na gestão de cursos de graduação algumas variáveis, como por exemplo as características organizacionais e do coordenador e também o ambiente das tarefas, influenciam o comprometimento e o desempenho. Uma pesquisa que buscou estabelecer a relação das variáveis criatividade e comprometimento com o desempenho no trabalho corrobora esse entendimento. Foi empreendida por Fonseca e Bastos (2002) e conduzida no Banco do Brasil, tendo atingido 3.026 agências de distintos portes de todo o país numa amostra aleatoriamente escolhida de 750 funcionários. O objetivo dos pesquisadores foi

⁵ Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração



associar padrões de comprometimento e percepção do desempenho. O estudo revelou que todas as avaliações positivas referiram um padrão de comprometimento com a organização, mais afetivo do que instrumental (recompensas). Os autores concluíram que a percepção de desempenho em relação aos pares é maior nos ambientes onde há níveis significativos de comprometimento organizacional e há estímulo à criatividade. Mencionam um trabalho anterior, datado de 1998, na mesma organização, que confirmou o comprometimento afetivo como um dos preditores para desempenho no trabalho.

A fim de obter o comprometimento dos coordenadores de curso é importante que líderes universitários promovam ambientes de trabalho onde a equidade, as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal sejam percebidas pelos mesmos. Em que medida o espírito de camaradagem existente nas organizações explica o comprometimento dos seus membros? Em que grau as organizações velando pelo binômio trabalho-família induzem reações específicas de comprometimento das pessoas? Qual a relação entre a credibilidade dos líderes e o comprometimento dos colaboradores? Essas questões, na íntegra, foram propostas por Rego e Souto (2003) numa pesquisa que objetivou testar o modo como as percepções dos indivíduos acerca de seis características organizacionais autenticizadoras⁶ explicam o comprometimento organizacional. Os resultados revelaram que todas as dimensões autenticizadoras se associaram positivamente ao comprometimento. Em suas conclusões os autores reafirmaram a importância dos comportamentos de liderança, assim como do clima social vigente na organização salientando que tais resultados revelaram a necessidade de líderes contarem com a credibilidade e confiança que os funcionários neles projetam. Para Rego e Souto (2003) os resultados sugerem que as pessoas “quando se sentem apoiadas e tratadas com dignidade e respeito desenvolvem laços afetivos e normativos com a organização – seja porque se identificam com ela, porque sentem que a relação com ela é valiosa, ou porque sentem o dever de atuar reciprocamente” (p.23).

A percepção de suporte organizacional é uma das variáveis que incidem sobre o microcomportamento organizacional. O indivíduo faz investimentos em seu trabalho e na organização e dela espera algum tipo de retorno. É importante influência sobre seu desempenho a percepção que tem sobre o quanto a organização se vincula a ele, quanto valoriza suas contribuições e quanta preocupação há com seu bem-estar. Essas percepções que caracterizam o suporte organizacional estão assentadas nas teorias sociológicas de troca social. De uma forma geral, suporte organizacional refere-se às crenças do trabalhador sobre o tratamento que recebe da organização em retribuição aos seus esforços no trabalho. Estudos já demonstraram a redução de absenteísmo, aumento nos níveis de desempenho, na satisfação, no envolvimento e no comprometimento afetivo, entre outros, quando essa percepção se apresenta em níveis elevados (Siqueira e Gomide Jr, 2004) o que vem a confirmar, portanto, a influência desse construto aos resultados da organização. Na pesquisa empreendida por Fonseca e Bastos (2002) há referência de autores - Swanson e Holton III; Lynch e colaboradores; Armeli e colaboradores – de que o suporte organizacional recebido no ambiente de trabalho influencia o desempenho, sendo um de seus preditores, e fator de importância sobre o desempenho dos funcionários. Esclarecer o conceito de suporte organizacional constituiu o interesse de Oliveira-Castro, Pillati e Borges-Andrade (1999), que desenvolveram e validaram um questionário com vistas a dar maior visibilidade ao conceito.

⁶ As seis características são: espírito de camaradagem; credibilidade do superior; comunicação aberta e franca com o superior; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade; conciliação trabalho-família



Os autores realizaram pesquisa que buscou identificar indicadores objetivos de ações organizacionais de suporte organizacional junto a uma amostra de 1384 trabalhadores de empresas privadas e órgãos públicos. Os resultados do estudo sugerem que as opiniões do trabalhador sobre o quanto a organização considera e valoriza suas contribuições e cuida do seu bem estar estão associadas às suas crenças a respeito da organização como um todo, não se restringindo ao comportamento de chefias e lideranças. Observados esses resultados cabe indagar: como os coordenadores de curso percebem que a universidade a eles se vincula? Quanto percebem que a universidade valoriza suas contribuições? Percebem que há preocupação por parte dos líderes com seu bem-estar?

Coordenar um curso de graduação exige assumir responsabilidades para além da realização de atividades rotineiras e burocrática: requer de quem desempenha essa função o alcance, pelo menos em parte, das expectativas da universidade, dos acadêmicos, dos docentes, dos chefes de departamentos, de outros coordenadores, de funcionários técnico-administrativos e, numa instância ampliada, da sociedade. Entre 1997 e 2003 podem ser encontradas pelo menos cinco pesquisas realizadas no Brasil (Piazza, 1997; Silva, 2002; Silva e Moraes, 2002; Silva, Moraes e Martins, 2003; Marra e Melo, 2003) que buscaram desvelar especificidades dessa função. Essas pesquisas foram realizadas em quatro universidades, sendo três públicas e uma particular. Pela verificação dos resultados apresentados nessas pesquisas, é possível considerar que a função do coordenador de curso (gestor tanto quanto os chefes de departamento e demais dirigentes sujeitos das pesquisas empreendidas) é decisiva à qualidade dos cursos de graduação. As conclusões dos pesquisadores possibilitam o entendimento de que no exercício da função enfrentam condições adversas de várias ordens e que há fatores que fazem com que suas atividades pouco assumam um caráter estável, previsível, adequado, conciliatório ou planejado, dentre alguns adjetivos desejáveis para qualquer trabalho em qualquer organização. Pelo contrário, é possível depreender que boa parte do tempo dedicado à coordenação vivenciam situações ambíguas, contraditórias, pouco claras, imediatistas e estressoras. Decorre, então, a partir das evidências apresentadas nessas pesquisas, que parece não existir convergência suficiente para assegurar a qualidade dos vínculos quando são observadas as necessidades de docentes coordenadores e as respostas a elas pelas Universidades. As conclusões dessas pesquisas confirmam a observação de que pouco estão alinhadas as necessidades individuais e as organizacionais dos atores no contexto universitário e, sendo função da universidade produzir e promover o conhecimento, é significativo *per si* começar a avaliar seus próprios processos. Copiar modelos ou imitar processos de universidades estrangeiras não parece ser a solução para as dificuldades e problemas próprios das universidades brasileiras, muitos deles relacionados à imposição de respostas rápidas aos desafios da modernidade e a necessidade de revisão de posturas amadorísticas na administração e em seus processos organizacionais. Nesse sentido, é tanto desafiante quanto oportuno para a comunidade científica que sejam incrementados os conhecimentos sobre gestão universitária que reflitam a cultura, as experiências e a realidade brasileiras.

Produzir conhecimentos sobre as características do processo de vinculação dos coordenadores de curso com seu trabalho e com as universidades onde exercem essa função, expondo suas predisposições relativas ao suporte, reciprocidade, justiça organizacional e seu comprometimento com a universidade e sua satisfação e envolvimento com o trabalho é uma iniciativa em resposta à oportunidade e ao desafio postos. Afinal, os processos de gestão dos cursos de graduação são influenciados pelas relações de intercâmbio e pelas contribuições



mútuas entre docentes coordenadores e as universidades. Dar visibilidade aos resultados de uma investigação acerca dos vínculos existentes nas organizações representa avançar o conhecimento, pois nele há lacunas a serem preenchidas e relacioná-las à gestão do ensino superior é uma delas. Siqueira e Gomide Jr (2004) reafirmam essa necessidade quando asseveram “explicar como esses vínculos se formam, decifrar as fases do processo de vinculação, apontar suas implicações para a estruturação interna do indivíduo, para seu desenvolvimento e comportamento são alguns dos múltiplos desafios que se apresentam aos estudiosos do assunto” (p.300).

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V.B.; LOIOLA, E.; QUEIROZ, N.; SILVA, T.D. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. *In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (orgs). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre : Artmed, 2004.
- BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. *In: MELO, P.A.; COLOSSI, N. (orgs.). Cenários da gestão universitária na contemporaneidade.* Florianópolis : Insular, 2004.
- BOTOMÉ, S.; KUBO, O.M. Responsabilidade social dos programas de Pós Graduação e formação de novos cientistas de nível superior. **Revista Interação em Psicologia.** v.6.n.1.p.81-110.2002.
- CARDIM, P.A.G. Gestão universitária em tempos de mudança. *In: COLOMBO, S.S. e cols. Gestão educacional : uma nova visão.* Porto Alegre : Artmed, 2004.
- CHRISTÓVAM, M.C.T. A formação permanente do educador e o processo ensino-aprendizagem. *In: COLOMBO, S.S. e cols. Gestão educacional : uma nova visão.* Porto Alegre : Artmed, 2004.
- FILENGA, D. O impacto de percepções de justiça em três bases do comprometimento. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2003.** [CD-ROOM]
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M.M.M.; REBECHI, R. Percepções de justiça e comprometimento organizacional de professores universitários. Trabalho publicado nos **Anais do Enangrad 2004.** [CD-ROOM]
- FONSECA, C A. M.; BASTOS, A.V.B. Criatividade e comprometimento: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2002.** [CD-ROOM]
- GRILLO, A.N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades : em busca da qualidade do ensino superior.** Florianópolis : Insular, 1996.



- MARRA, A.V.; MELO, M. C.O.L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2003**. [CD-ROOM]
- MEDEIROS, C.A.F.; ALBQUERQUE, L.G.de; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G.M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2002**. [CD-ROOM]
- MEYER, V. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. *In: Cadernos – Centro Universitário São Camilo*. São Paulo. v.4.n.1.p.49-59.jan/jun.1998
- MEYER Jr, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. *In: MEYER Jr, V.; MURPHY, J. P. Dinossauros, Gazelas & Tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis : Insular, 2003.
- MUCHINSKY, P.M. **Psicologia organizacional**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MURPHY, J.P. Administração do ensino superior numa nova era: os rápidos e os mortos. *In: MEYER Jr, Victor; MURPHY, J. Patrick. Dinossauros, Gazelas & Tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis : Insular, 2003.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *In: RAC - Revista de Administração Contemporânea*. v.3, n.2. mai/ago1999.p.29-61.
- PIAZZA, M. E. **O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos,1997.213 p.Dissertação (mestrado em educação).
- REGO, A. Justiça nas organizações – na senda de uma nova vaga? *In : RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (orgs.). Estudos organizacionais : novas perspectivas na administração de empresas : uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu,528 p., 2000.
- REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAE - Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n. 2, maio/ago, 209-241, 2002.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional – um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2002**. [CD-ROOM]
- REGO, A.; SOUTO, S. Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2003**. [CD-ROOM]
- SILVA, M.A.; MORAES, L.V.S. Como os professores aprender a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2002**. [CD-ROOM]
- SILVA, M.G.R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2002**. [CD-ROOM]



- SILVA, M.A.; MORAES, L.V.S.; MARTINS, E.S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. Trabalho publicado nos **Anais do ENAMPAD 2003**. [CD-ROOM]
- SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE Jr, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre : Artmed, 2004.
- TAMAYO, M.R.; TRÓCCOLI, B.T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com estratégias de *coping* no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**. Natal. v.7. n.1.jan.2002.
- ZABALZA, M.A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre : Artmed, 2004.