

O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E AS TRANSIÇÕES DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS

INTERPERSONAL RELATIONSHIP AND TRANSITIONS OF UNIVERSITY PROFESSORS

Fabiula Meneguete Vides da Silva¹
Cristiano José Castro de Almeida Cunha²

RESUMO: Busca-se, neste trabalho, compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas nos processos de transição do contribuidor individual (professor) para líder (reitor ou pró-reitor) e de líder para contribuidor individual em universidades. A abordagem fenomenológico-hermenêutica foi utilizada a fim de retomar os principais temas desta experiência. Seis ex-gestores universitários emprestaram suas experiências vivenciadas em universidades pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais, através das entrevistas em três tempos, realizadas entre maio de 2009 e março de 2010. Somente fazendo parte da gestão universitária os professores perceberam a complexidade dessa prática. O relacionamento interpessoal foi um fator importante na prática gerencial desses professores, fato este corroborado pela literatura (MINTZBERG, 1990). Recorrendo às entrevistas transcritas, foi possível resgatar três grandes temas centrais: as relações profissionais, o relacionamento com os alunos e as relações familiares. Nas relações profissionais estabelecidas, eles perceberam a necessidade do gerenciamento do trabalho em equipe. O relacionamento frequente com os alunos fez parte do dia a dia do gestor universitário, configurando-se como um dos seus grandes desafios. A família esteve ao lado dos professores, apoiando-os e cobrando deles mais tempo de convívio familiar.

Palavras-chave: Relações interpessoais. Professor universitário. Líder. Transição.

ABSTRACT: Search in this work to understand the meaning of interpersonal relationships established in the processes of transition from individual contributor (professor) to leader (rector or provost) and from leader to individual contributor in the universities context. The phenomenological-hermeneutic approach was used in order to resume the main themes of this experience. Six former university supervisors lent their experiences they had universities which are part of Santa Catarina Association of Educational Foundations, through three interviews, conducted between May 2009 and March 2010. Only doing part of university management, professors realized the complexity of this practice. The interpersonal relationship was an important factor in management practice of these teachers, a fact borne out by the literature (MINTZBERG, 1990). Employing the transcribed interviews, it was possible to rescue three major themes: professional relationships, relationship with students and family relations. In professional relationships established, they realized the need for management of teamwork. The frequent relationship with students was part of day to day manager of the university, becoming one of its major challenges. The family stood by teachers, supporting them and charging them more time for family life. Using the transcribed interviews, it was possible to rescue three major themes: professional relationships, relationships with students and family relations.

Keywords: Interpersonal relationships. University professor. Leader. Transition.

¹ Professora adjunta da Universidade Federal da Grande Dourados, bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, mestre em Administração pela UFSC e doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. *E-mail:* fabiulamv@yahoo.com.br.

² Professor adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorado em Administração de Empresas pelo Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Alemanha. *E-mail:* 01cunha@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido, na literatura organizacional, sobre o estado permanente da mudança e a conseqüente instabilidade que esta provoca nas organizações. A competição acirrada e o avanço tecnológico interferem continuamente na dinâmica das organizações, sejam elas privadas, públicas ou pertencentes ao terceiro setor. Buscando satisfazer aos requisitos de competitividade, os atuais gestores modificam sua forma de gerir, reveem as estruturas de cargos e implementam formas participativas no processo de tomada de decisão nas organizações. É a tentativa de tornar a estrutura organizacional mais flexível à dinâmica da mudança constante. Neste contexto mutante, as transições tornam-se uma realidade vivenciada no dia a dia das organizações.

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

Na literatura acadêmica, encontramos muito material sobre o processo de tornar-se gerente, bem como descrições e interpretações acerca dos primeiros meses num cargo de gerência (PEARCE II, 1982; KONCZAK, 1994; THOMAS, 1999; HILL, 2003). Contudo, a literatura acadêmica sobre o processo de deixar de ser líder é mais tímida (SILVA, 2011), principalmente sob o enfoque das relações interpessoais estabelecidas.

No contexto universitário, é fortemente presente o aspecto da temporariedade do exercício do cargo de gerência. O docente pode, ao longo de sua carreira universitária, assumir uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, pró-reitoria ou reitoria e, após algum tempo, retornar exclusivamente às suas funções de professor. Não obstante o fato de essa transição ser rotineira nas universidades, ela merece maior compreensão.

Cabe destacar que, neste trabalho, o “líder” está representado pelo reitor ou pró-reitor universitário, e o “contribuidor individual”, pelo professor.

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

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

Através deste trabalho, objetiva-se buscar compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas no processo de transição do contribuidor individual (professor universitário) para líder (reitor ou pró-reitor) e de líder para contribuidor individual. Tal inquietação faz parte de nossos questionamentos, que nos acompanham na caminhada profissional como docentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TRANSIÇÃO

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

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

Schlossberg (1981) entende que não é a transição em si que merece importância, mas como essa transição se ajusta ao momento, à situação e ao estilo de cada pessoa na superação da transição. Embora cada fator ou variável seja descrito como unidade independente,

dinamicamente interagem entre si, resultando na adaptação ou não adaptação. A adaptação decorre do equilíbrio entre recursos e *déficits*. Quando os recursos excedem os *déficits*, a adaptação é facilitada, mas, quando os *déficits* excedem os recursos, a adaptação se torna mais difícil. Dependendo da transição e do grupo em observação, diferentes variáveis podem ter diferentes proeminências.

No entanto, qualquer que seja a transição, ela envolve questões que devem ser tratadas tanto pelas pessoas diretamente afetadas quanto pelas organizações nas quais elas trabalham (SARGENT; SCHLOSSBERG, 1988; NININGER; ARDITTI, 2004).

2.2 AS TRANSIÇÕES: DE CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL PARA LÍDER E DE LÍDER PARA CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

Diante da perspectiva de que o professor executa suas atividades cotidianas e não supervisiona as atividades dos colegas, entendemos que o professor pode ser caracterizado como contribuidor individual. Por outro lado, já que o reitor ou o pró-reitor possuem a responsabilidade de direcionar as atividades universitárias, podem ser caracterizados como gerentes, gestores, líderes.

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

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

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

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

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

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

Hill percebeu que a transição de contribuidor individual para gerente é acompanhada de muito sofrimento, em função dos desafios profissionais e pessoais enfrentados. “[...] a odisséia de colaborador individual para gerente é muitas vezes difícil, cheia de histórias de horror sobre carreiras promissoras que murcharam no percurso” (HILL, 2003, p. 2).

No contexto universitário, essa passagem de professor para gerente também acontece, quando os professores assumem a coordenação do curso, a chefia de departamento, ou até mesmo o cargo de reitor ou pró-reitor. Resgatamos uma série de textos (HEERDT, 2002; SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003, 2005; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003; ÉSTHER, 2007; KANAN, 2008) que discutem a função gerencial de docentes de universidades brasileiras.

É possível afirmar que, à semelhança do ambiente empresarial, as transformações requeridas do professor para se tornar gerente são complexas, já que às atividades de ensino, pesquisa e extensão somam-se as atividades de gestão universitária.

Voltar a ser professor após ter deixado o cargo de reitor ou pró-reitor, ou seja, após ter ocupado uma posição de liderança universitária, requer uma mudança profunda do indivíduo. Nessa transição, o professor deixa de ter responsabilidades de influência sobre os trabalhos dos demais integrantes do grupo com o fim de que objetivos sejam atingidos, para possuir responsabilidades, *a priori*, sobre o seu próprio trabalho.

Na universidade, é fortemente presente o aspecto da temporalidade do exercício do cargo de gerência. O docente assume a reitoria, pró-reitoria, chefia de departamento ou coordenação de curso por prazo limitado. Após essa experiência, pode retornar à sua função original, o que, na maioria das vezes, significa voltar a ser professor.

Por ser uma temática pouco discutida, ainda são desconhecidos e imprevisíveis os comportamentos dos gerentes que voltam a ser contribuidores individuais.

Na transição de líder para contribuidor individual, podemos destacar algumas transformações requeridas do sujeito. Agora, ao voltar a ser contribuidor individual, o sujeito deve, por exemplo, passar de um definidor de agenda para um especialista e executante; deixar de orquestrar diferentes tarefas, para realizar tarefas específicas; deixar de fazer as coisas por meio de outros, para fazer as coisas por seu próprio esforço.

3 METODOLOGIA UTILIZADA

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

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

Para Van Manen (1990), o objetivo final da ciência humana fenomenológica é um esforço concentrado da reflexão, em função de um retorno a uma experiência direta e primordial com o mundo circundante. A compreensão da experiência vivida envolve uma prática textual: a escrita reflexiva, a qual nós chamamos de pesquisa social. É o estudo fenomenológico e hermenêutico da existência humana: fenomenológico, porque é um estudo descritivo da experiência vivida (fenômeno), na tentativa de enriquecer a experiência vivida compreendendo seu significado; hermenêutico, porque é um estudo interpretativo de expressão e objetivação (textos) da experiência vivida, na tentativa de determinar o seu significado.

Seis ex-gestores universitários emprestaram suas experiências vivenciadas em universidades pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), através das entrevistas em três tempos preconizadas por Seidman (1998), realizadas entre maio de 2009 e março de 2010. Essa técnica reúne e explora as falas dos entrevistados, permitindo ao pesquisador compreender profundamente o significado do fenômeno humano (SEIDMAN, 1998). Os nomes

utilizados neste artigo são fictícios, a fim de garantir o anonimato dos sujeitos significativos do estudo.

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

Após a realização das entrevistas, partimos para sua transcrição, gerando as descrições experienciais. A transcrição configurou-se como um novo desafio de conhecimento e aprendizado. De posse desses transcritos, debruçamo-nos sobre as entrevistas, lendo e relendo-as para identificar temas analisáveis. Para Van Manen (1990), a tematização é uma maneira de controlar e dar ordem tanto para a pesquisa quanto para a escrita. A delimitação de temas na pesquisa fenomenológica é uma maneira para encontrar significados do mundo vivido pelo pesquisado e é realizada tendo como base o estabelecimento de categorias, conforme já destacado anteriormente.

4 A PESQUISA

4.1 OS SUJEITOS E SUAS HISTÓRIAS

Participaram deste estudo quatro professores e duas professoras que viveram a experiência da transição de reitores ou pró-reitores para professores. Para resgatar essas experiências, apresentamos, no quadro 1, alguns dados importantes de suas histórias.

Os nomes utilizados a seguir são fictícios, a fim de garantir o anonimato dos sujeitos significativos do estudo.

Pode-se perceber que todos os professores que ocuparam o cargo de reitores e pró-reitores são casados, prevalecendo a formação na área de ciências exatas e tecnológicas. Somente um dos entrevistados não concluiu o seu mestrado, sendo três doutores. Os sujeitos desta pesquisa permaneceram no cargo de gestão universitária por, no mínimo, três anos, sendo que a maioria permaneceu por um período de quatro anos.

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

Quadro 1 - Algumas informações sobre os professores que vivenciaram a transição de reitores e pró-reitores para a sala de aula
Fonte: Silva (2011)

4.1 TORNANDO-SE LÍDER UNIVERSITÁRIO E O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

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

Diante de tamanha diversidade, sentiam dificuldade de tomar decisão, pois diversos interesses, de diferentes grupos, deveriam ser levados em consideração: dos professores, dos alunos, da comunidade externa e de técnicos administrativos. Os embates foram inevitáveis e consumiram muita energia. Diante desse desafio, eles aprenderam que o diálogo poderia ser a melhor forma de agregar e que, se possível, antes de tomar

a decisão, deveriam conhecer os diferentes interesses dos envolvidos, para evitar qualquer polarização de opiniões. Eles perceberam a importância do consenso e da necessidade de não tomarem decisões sozinhos.

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

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

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

4.1.1 As relações profissionais

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

Na maioria das vezes, as relações profissionais vividas, ao menos aquelas que tiveram com os colegas mais próximos, foram resgatadas com entusiasmo e satisfação, trazendo-lhes boas lembranças e fazendo-os recordarem a importância das atividades realizadas por todos. Eles perceberam a importância do trabalho coletivo e que não implantariam seus projetos, se não fosse com e através de outras pessoas.

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

Das falas dos professores surgiram quatro temas centrais das relações interpessoais profissionais estabelecidas no período em que foram responsáveis pela gestão universitária: a) o trabalho em equipe; b) os sentidos do “ser político”; c) os conflitos; e d) “estão me vendo de maneira diferente”.

a) O trabalho em equipe

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

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

Nesse papel, o gerente constrói equipes e tira o melhor proveito delas (QUINN et al., 2003). Motta (2004, p. 26) define a gerência como a “arte de pensar, decidir e agir, é a arte de fazer acontecer, obter resultados, que podem ser previstos, analisados, mas obtidos através das pessoas, numa interação constante”. É muito presente, nos discursos dos professores, a importância das equipes de trabalho para a condução de suas atividades como gestores universitários.

Assim como os outros entrevistados, Rafael ressalta a importância de aprender a trabalhar em equipe. Ele diz que sempre se viu como um sujeito altamente pragmático, com interesse para lidar com questões concretas, tais como análise financeira, logística, até mesmo pela sua formação em engenharia. Sendo reitor, descobriu que também era capaz de coordenar equipes, de trabalhar em rede. Conseguiu, sobretudo, identificar a importância das pessoas para a concretização dos objetivos almejados.

b) Os sentidos do “ser político”

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

Os gestores universitários trouxeram a expressão “ser político” como uma espécie de competência necessária para o atendimento dos objetivos almejados. Aqueles que salientaram a necessidade de ser político definiram o conceito como sendo a necessidade de o gestor esperar o momento adequado para tomar uma decisão e, principalmente, criar uma rede de pessoas que o apoiem na decisão tomada.

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

Ao analisar as falas dos entrevistados, outro sentido é dado por Miguel para o “ser político”, ao ressaltar que, enquanto estava gestor universitário,

teve dificuldade de conviver com as decisões que eram tomadas de forma a evitar que desagradassem a algumas pessoas ou grupos. O entrevistado entende que uma decisão técnica é racional, sem levar em consideração as vontades externas às demandas da universidade, enquanto uma decisão política leva em consideração os interesses de pequenos grupos de pessoas.

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

c) Os conflitos

Os conflitos fizeram parte do dia a dia dos gestores durante praticamente todo seu mandato. Os conflitos decorrem das diferenças individuais (QUINN et al., 2003). Ora estavam frente a frente com os alunos, que reivindicavam mais bolsas de estudos, mais qualidade de espaço físico e equipamentos, maior participação no processo de tomada de decisão, conforme já destacado anteriormente; ora com professores que desejavam melhores salários e condições de trabalho para realizarem pesquisa e extensão universitária, ou servidores que também reivindicavam melhorias salariais e de condições de trabalho em geral. Essa relação se tornava mais conflituosa quando percebiam que não poderiam atender imediatamente aos pedidos e às reclamações. “Vários foram os períodos que enfrentei conflitos, tanto internos quanto externos. Eram momentos muito difíceis. A comunidade acadêmica queria tudo” (JULIA).

O fato de o conflito fazer parte do dia a dia da gestão dos reitores e pró-reitores também foi evidenciado no estudo realizado por Silva (2000), que

objetivava compreender o processo de aprendizagem de competências gerenciais dos professores (sem formação em gestão) que assumem atividades, atribuições e responsabilidades como diretores de unidades da Universidade Federal de Santa Catarina. No estudo de Silva (2000), alguns dos sujeitos entrevistados relataram que compreendiam a universidade como um espaço de conflitos, de disputas e diferenças. E, assim, tiveram que aprender a gerir as unidades universitárias lidando diariamente com os conflitos.

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

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

d) Estão me vendo de maneira diferente

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

“Estão me vendo de maneira diferente” assume dois sentidos: o primeiro está relacionado com o fato de algumas pessoas que eram próximas deles terem se afastado, talvez pelo *status* que o cargo representava. O segundo sentido diz respeito às pessoas que se aproximaram dos novos gestores por interesse, por visualizarem na proximidade uma possibilidade de ganho.

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

muito embora, devido a essa preocupação, talvez tivessem repellido algumas pessoas bem intencionadas, que objetivavam contribuir com o processo de gestão.

4.1.2 O relacionamento com os alunos

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

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

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

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

4.1.3 As relações familiares: sentindo apoio e cobrança

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

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

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

para as atividades da universidade” (RAFAEL). “Ah, eu era tudo universidade. Minha vida pessoal, familiar e profissional era tudo universidade” (BEATRIZ).

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

4.2 DEIXANDO DE SER LÍDER UNIVERSITÁRIO E O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Na carreira universitária, quando passam de reitores e pró-reitores (líderes) para professores (colaboradores individuais), deixam de se envolver na coordenação de seus pares; no tratamento de conflitos com os técnicos administrativos, professores e alunos; na supervisão de atividades diversas; para voltarem a realizar seus trabalhos técnicos como professores, atuando especialmente no contexto da sala de aula, da pesquisa e da extensão.

As relações interpessoais vivenciadas pelos ex-gestores, após deixarem os cargos, foram importantes no processo de transição para a sala de aula. Os relacionamentos com os colegas de trabalho foram fonte de alegrias e decepções para os professores, enquanto o apoio familiar e dos amigos foi de essencial importância, proporcionando-lhes acalento e segurança.

4.2.1 Relações profissionais

As relações interpessoais estabelecidas com os colegas durante o período da transição para a sala de aula constituíram, para alguns, fonte de contentamento e apoio, enquanto, para outros, aconteceu o oposto, configurando-se como fonte de frustração e desapontamento. Alguns temas essenciais, entrelaçados às questões de relacionamento interpessoal profissional, emergiram das entrevistas realizadas com os ex-gestores: a) percebendo-se menos importante: “a caneta do poder seca”; b) sentindo-se perseguido; c) ainda estão me vendo como gestor; d) meu olhar ainda é de gestor; e e) os colegas ajudando na transição.

a) Percebendo-se menos importante: “a caneta do poder seca”

Enquanto os ex-gestores tentavam se adaptar a uma nova rotina de trabalho, sentiam-se menos importantes. Os holofotes, agora, estavam voltados para outra equipe de trabalho, que acabara de assumir a reitoria. Através dos relatos dos ex-gestores, percebemos que, embora tivessem se preparado para atuar em uma nova função e estivessem cientes de que, quando voltassem para a sala de aula, as coisas seriam diferentes e a realidade de trabalho seria outra, eles sentiram, durante a transição, que não eram mais importantes e aquilo que pensavam já não influenciava mais a gestão universitária. Isso foi vivido com angústia e tristeza.

Enquanto eram gestores universitários, eles tinham força, poder para decidir sobre o futuro da instituição. No momento em que deixaram de sê-lo, perceberam que o poder é fugaz, se desvanece de acordo com o cargo que ocupam. Perceberam que, quando estavam na gestão, algumas pessoas se aproximaram somente com o intuito de garantir algumas vantagens para si mesmas, e eles tiveram que aprender a conviver com esses oportunistas. Essas constatações se tornaram mais evidentes no período em que viveram a transição.

b) Sentindo-se perseguidos

O sentimento de perseguição configurou-se como um dos temas essenciais, no conjunto de sentimentos experimentados pelos ex-gestores durante o seu processo de transição.

Os professores ressaltaram que se sentiram perseguidos, ao transitarem dos seus cargos de gestão para a sala de aula. O grupo que assumiu a gestão da universidade, de alguma forma, tentou prejudicá-los, ora não garantindo suas horas-aula em sala de aula, ora dificultando o andamento de alguns projetos aprovados no período em que estavam na gestão, despertando neles, por consequência, sentimentos de indignação e temor.

Esse sentimento de perseguição foi percebido por esses ex-gestores com pesar e tristeza, já que tinham dedicado uma parcela importante de suas vidas à universidade e, no momento da transição, não esperavam receber em troca essa rejeição e perseguição. Não esperavam esse tipo de comportamento de gestores que passaram a ter a responsabilidade pelo futuro da universidade.

É perceptível a carência de políticas e mecanismos que apoiem a recondução de ex-gestores universitários e de suas equipes de trabalho ao término do seu mandato. A não existência de uma

política de realocação de pessoas é algo presenciado com sofrimento por aqueles que vivem o processo da transição, sobretudo, quando a equipe sucessora tem ideologias diferentes e percebe a conquista como uma forma de retaliação.

c) Ainda estão me vendo como gestor

Mesmo não mais ocupando suas funções na condução da universidade, os ex-gestores percebiam que a comunidade acadêmica continuava a vê-los como gestores. Como professores, já se dedicando às atividades docentes, foram por diversas vezes questionados por alunos, colegas professores e pela comunidade acadêmica em geral a respeito do futuro da universidade. As pessoas queriam saber suas opiniões, queriam saber seus posicionamentos. Em diversos momentos, perceberam-se como se ainda estivessem no cargo.

Mesmo não sendo possuidores do poder legítimo, já que não ocupavam mais o cargo de gestão, os ex-gestores continuavam exercendo o poder de influência em alguns processos de tomada de decisão. Isso os incomodou em alguns momentos, já que não tinham resposta aos questionamentos elaborados, mas, em outros, também foi fonte de satisfação, já que, mesmo após terem saído da gestão universitária, continuavam, de alguma forma, sendo importantes, pois as pessoas ainda queriam saber suas opiniões sobre questões relacionadas com a gestão universitária.

Na fase de transição, os professores viveram situações conflitantes: no nível superior de gestão, suas opiniões não eram mais relevantes, daí sentiram a “caneta do poder secar”; entretanto, perante os professores, técnicos administrativos e a comunidade externa à universidade, suas vozes continuavam sendo ouvidas. Na realidade, essa comunidade, mediante a confiança dada aos professores durante o período de seus mandatos como reitores e pró-reitores, desejava continuar sabendo suas opiniões sobre os novos rumos que a universidade estava trilhando.

d) Meu olhar ainda é de gestor

Pensar e, em alguns momentos, agir como gestores fez parte da história vivida pelos ex-gestores no processo de transição para a sala de aula. Embora não mais gestores, eles tiveram dificuldade para voltar a pensar somente no seu novo universo de trabalho: a sala de aula e o departamento do qual faziam parte. Eles tinham aprendido a perceber, enquanto gestores, a importância de possuírem uma “visão do conjunto”, uma “visão sistêmica”, para a realização de uma gestão universitária eficiente.

Já era sabido que a transição de gestores para professores é acompanhada de uma transição de identidade que, por sua vez, não acontece imediatamente após o seu desligamento formal da gestão universitária.

Os ex-gestores também trouxeram um novo sentido para a síndrome do ex-gestor: mesmo não estando mais na gestão, viam-se querendo contribuir, viam-se analisando o processo, viam-se incomodados com os novos rumos assumidos pela nova equipe.

Diferentes sentidos para a expressão “síndrome do ex-dirigente” são emprestados pelos professores que viveram essa experiência. Agora, a expressão refere-se mais à questão de ter que aprender a ficar quieto, ter que compreender que o momento é do outro e que o seu poder formal de tomada de decisão cessou. Os que viveram essa síndrome do ex-dirigente necessitaram aprender a respeitar o momento vivido pela nova gestão, o que não foi fácil para eles, pois entendiam que todo o conhecimento que tinham acumulado deveria ser explorado pela equipe que assumia a nova gestão.

Impregnados pela experiência como gestores, os professores tiveram de se adaptar ao novo contexto de um trabalho que dependeria principalmente deles. Entendendo que o olhar deveria agora estar voltado para a sala de aula, esses ex-gestores perceberam que não era mais necessário se envolver com as diversas questões complexas oriundas do contexto universitário. Mudar esse olhar macro, que visava ao futuro da universidade, para um olhar focado apenas na sala de aula exigiu desses professores readaptações, ajustamentos. O conhecimento múltiplo e a visão do todo - competências necessárias para a atuação enquanto gestores - mostraram-se prejudiciais para eles no período da transição, já que desejavam estar totalmente envolvidos com a nova realidade de trabalho: a sala de aula.

e) Os colegas ajudando na transição

Alguns ex-gestores puderam contar com o apoio de colegas de trabalho, quando passaram pelo período de transição para a sala de aula. Nesse momento, os colegas mostraram-se importantes, com suas palavras encorajadoras e mantendo-se à disposição para ajudar no que fosse necessário. Para eles, nesse momento, ficou claro que a transição, se fosse vivida isoladamente, ficaria muito mais difícil, seria mais dolorosa.

A fase da transição vivenciada por esses professores se traduz como a adaptação a uma nova rotina de trabalho, uma aproximação de novos colegas, um processo de aprendizagem. Os colegas de trabalho ajudaram os ex-gestores a viverem um processo

de adaptação mais tranquilo, estando presentes e auxiliando-os a ultrapassarem os obstáculos próprios dessa fase.

4.2.2 A família vivendo a transição

A família teve um significado especial para os ex-gestores, como um ponto de apoio, um esteio para eles. Na família, eles encontraram força para viver o processo de transição.

Os professores perceberam que os familiares os apoiaram, sobretudo, pelo fato de estarem se desvinculando da principal atividade responsável pelos conflitos enquanto estavam nos cargos de reitor e pró-reitor. Durante a gestão, sentiram a pressão de seus parceiros e da família, que se sentiam infelizes com a maneira como os líderes estavam vivendo suas vidas. O trabalho na gestão universitária absorveu muito tempo e energia deles, sobrando pouco tempo para a vida em família. No entanto, durante a transição para a sala de aula, eles perceberam a família satisfeita e ao seu lado, apoiando-os no que fosse necessário.

Na transição, esses ex-gestores perceberam que o seu trabalho como docentes e a sua vida pessoal ficavam em harmonia. Por outro lado, no cargo de líderes, eles não conseguiram administrar o tempo para a família e para o trabalho, já que se dedicaram demasiadamente à carreira e esqueceram de valorizar as outras dimensões da vida. Esse fato é corroborado pelos estudos de Silva (2005).

A qualidade da transição depende dos fatores de adaptação à transição de carreira, como o apoio e as contribuições da família (SCHLOSSBERG, 1981). Os laços familiares servem como defesa, como apoio e uma barreira contra os terrores vivenciados ao longo da vida (LAING, 1971). As manifestações dos professores revelam que há positivas lembranças da contribuição da família no período em que voltaram para a sala de aula, apoiando-os e encorajando-os a viver uma nova fase de suas vidas, uma fase de intensa adaptação e aprendizagem.

Através dos relatos cedidos pelos ex-gestores, ficou evidente que as dimensões trabalho e família são relevantes em suas vidas e devem ser percebidas de maneira indissociável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relacionamento interpessoal foi um fator importante na prática gerencial desses professores, fato este corroborado pela literatura (MINTZBERG,

1990). Desta categoria, surgiram subtemas: as relações profissionais, o relacionamento com os alunos e as relações familiares.

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

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

A família esteve ao lado dos professores, apoiando-os e cobrando deles mais tempo de convívio familiar. Pelo fato de suas agendas serem repletas de atividades e, sobretudo, devido à demanda não planejada, os professores viveram dificuldades de gerenciamento de tempo, o que acabou se refletindo negativamente nas relações com suas famílias.

Voltando para a sala de aula, os temas de destaque foram: relações profissionais e a família vivendo a transição.

Das entrevistas realizadas com os ex-gestores emergiram significados expressivos, entrelaçados às questões de relacionamento profissional: percebendo-se menos importante: 'a caneta do poder seca'; sentindo-se perseguidos; ainda estão me vendo como gestor; meu olhar ainda é de gestor; e os colegas ajudando na transição.

A família teve um significado especial, apresentando-se como o ponto de apoio para os ex-gestores. Na família, eles encontraram força para viver o processo de transição para a sala de aula. Os filhos e os companheiros estiveram presentes e participativos nesse processo de transição.

Compreendemos que a universidade tem um papel importante no processo de desenvolvimento humano, porque ela prepara, primordialmente, a geração de

hoje para cuidar de gerações futuras, pois sua maior meta é formar pessoas que possam, com seu trabalho, contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

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

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

Não foram considerados, na pesquisa, as habilidades, os conhecimentos e as atitudes necessários para a gestão e que podem interferir fortemente no processo de gestão.

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

Tais considerações reforçam a importância de se aprofundar, cada vez mais, os estudos relativos à gestão das pessoas que trabalham nas instituições universitárias. As universidades devem se preparar para novos desafios, principalmente dando maior atenção à gestão das pessoas, no sentido de propiciar condições adequadas para que elas realizem suas funções de maneira harmoniosa, eficiente e eficaz, num clima de desenvolvimento coletivo e mútuo.

Na perspectiva de sugestão para novos estudos, salientamos a necessidade de: compreender a experiência vivida por professores coordenadores de curso ou chefes de departamento no período da sua transição para a sala de aula; compreender a experiência vivida por ex-reitores e ex-reitoras no processo de transição para a sala de aula, trazendo à tona as questões de gênero; investigar as habilidades, os conhecimentos e as atitudes necessários para a gestão e que podem interferir fortemente no processo de gestão, bem como no de transição; compreender

a experiência vivida por professores, ao transitarem de uma universidade estrangeira para o contexto universitário brasileiro; e compreender a experiência vivida por ex-reitores no processo de transição para a sala de aula no contexto das universidades públicas federais. Os estudos dos processos de transição nas universidades estão em aberto, carecendo de novas buscas.

REFERÊNCIAS

BARTRAM, D. The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1185-203, 2005.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

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

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

HEERDT, A. P. S. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior**. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

HILL, L. A. **Become a manager: how new managers master the challenges of leadership**. 2. ed. Harvard Business School Press, 2003.

HOWARD, C. A. **From engineer to engineering manager: a qualitative study of experiences, challenges, and individual transitions for engineering managers in aerospace companies**. A Thesis in Workforce Education and Development. Degree of Doctor of Philosophy. The Pennsylvania State University - The Graduate School - Department of Adult Education, Instructional Systems, and Workforce Education and Development. August 2003.

KANAN, L. A. **Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. 2008. 258 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

KONCZAK, L. J. The first-time manager. **Personnel Psychology**, Summer, v. 47, n. 2, 1994.

LAING, R. D. **A política da família**. São Paulo: Martins Fontes, 1971.

MARRA, A. V; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

_____. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollins Publishers, 1973.

_____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, mar./apr. 1990.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NININGER, J. R.; ARDITTI, M. J. A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho. **Cadernos ENAP**, 28. 92 p. Brasília: ENAP, 2004.

PEARCE II, J. A. Problems facing first-time managers. **Human Resource Management**, 21, 1, Spring 1982.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SCHLOSSBERG, N. K. A model for analysing adaption to transition. **The Counseling Psychologist**, v. 9, n. 2, p. 2-18, 1981.

SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teaches College Press, 1998.

SILVA, M. A. da. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SILVA, M. A. da; MORAES, L. V. S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S.; MARTINS, E. S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM

SILVA, F. M. V. da. **A transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário**. 2011. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A.; POSSAMAI, F. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SILVA, A. B. da. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 226 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

THOMAS, J. Handbook for first-time managers: managing effectively. **Women in Business**, v. 51, n. 1, jan./feb. 1999.

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos gerentes. A mudança que não ocorreu. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

VAN MANEN, M. **Researching lived experienced**. London, Ontário: The Althouse Press, State University of New York Press, 1990.