



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O PROFESSOR-GESTOR EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: ALGUNS APONTAMENTOS E REFLEXÕES.

*Milka Alves Correia Barbosa - UNIVASF
José Ricardo Costa de Mendonça - UFPE*

Buscou-se discutir que o professor de ensino superior nas universidades federais agora não é apenas docente e pesquisador, mas tem de ser, por vezes, professor-gestor (*academic manager*). Nessas situações ele enfrenta desafios, alguns decorrentes de lacunas no desenvolvimento de suas competências gerenciais, os quais mereceram algumas reflexões. Como possível caminho são apontados modelos de competências gerenciais para o professor de ensino superior, com ênfase no framework analítico de Mendonça et al. (2012). Considera-se que preparar professores de ensino superior para atuarem como dirigentes das universidades federais implica em formá-los considerando as competências gerenciais que se esperam deles como professor-gestor. Esse movimento não é importante somente para o alcance de níveis de excelência no ensino, pesquisa e extensão no sistema de ensino superior no Brasil, mas também para que as universidades federais possam cumprir sua missão junto à sociedade.

Palavras-chave: professor-gestor; competências gerenciais; universidades federais.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 Introdução

Em decorrência das influências exercidas pela lógica capitalista que tem transformado alguns aspectos da educação superior ao redor do mundo, as universidades do século XXI foram levadas a reconhecer mudanças em seu papel social, sendo pressionadas a se tornarem focadas no cliente, no mercado e no ambiente de competitividade global. Assim, observa-se que as Instituições de Ensino Superior passaram a competir por recursos limitados, sendo mais cobradas pela melhoria de seu desempenho e implementação de novas tecnologias de ensino.

No caso das universidades federais brasileiras, houve uma ampliação de sua missão para atender às demandas da sociedade e do próprio Governo Federal, com a inclusão do compromisso de ajudar na melhoria dos índices de desemprego, pobreza, de desenvolvimento tecnológico, entre outros (ÉSTHER, 2007). Nesse cenário, além do cumprimento das diretrizes do Ministério da Educação (MEC), parte da responsabilidade pelo desempenho das universidades federais passou então a ser associada a seus gestores - Reitor, pró-reitores, diretores de centro, chefes de departamento, coordenadores de curso, diretores de unidades administrativas etc. - que são os responsáveis por ações das áreas acadêmica e administrativa da instituição (MEYER Jr., 2003).

Tal realidade também é observada nas universidades da Europa, como relataram Enders e Musselin (2008): novos desafios e pressões são colocados aos professores de ensino superior, dentre eles estão a preocupação com a massificação do ensino superior, com o declínio no *status* socioeconômico do ensino superior devido a sua expansão. Ou seja, se por um lado o conhecimento científico e a *expertise* qualificada têm crescido em importância, por outro a educação superior e a profissão acadêmica estão perdendo sua exclusividade e papel central como principal produtor de conhecimento científico e tecnologia posto que o ensino superior e as universidades enfrentam a competição com outros setores e instituições também envolvidas com produção de pesquisa e inovação científica.

Trazendo essa problemática para o contexto das universidades federais brasileiras, cada vez mais espera-se que o professor de ensino superior no papel de Reitor desempenhe uma miríade de atividades tais como atuar como educador, líder educacional, representante da instituição perante o público em geral, líder administrativo e coordenador-geral, dentre outras (FINGER, 1986; CUNHA, 1999). Nessa perspectiva, é possível delinear pelo menos cinco papéis para os dirigentes, quais sejam: o acadêmico, o administrativo, o de liderança e o gerencial. Este último exige do dirigente atuar como político, agente de mudança, comunicador, gerenciador de conflitos e de diversidade, gerente financeiro e acadêmico, construtor de relações com a sociedade, planejador e líder de equipe (POTGIETER; BASSON; COETZEE, 2011). Essa multiplicidade de atividades e papéis já era apontada por Kerr (1982) que descreveu o Reitor é um como um personagem de muitas faces, que deve olhar em diversas direções, evitando excluir qualquer grupo importante.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O ponto que aqui merece destaque é que boa parte dos ocupantes de cargos de direção nas universidades federais são professores que por razões e circunstâncias diversas assumem papéis em posições administrativas, sem necessariamente ter tido uma capacitação ou experiência anterior na área de gestão. A trajetória mais comum a esses indivíduos é iniciar atuando em suas áreas de formação para atender aos interesses de seu curso, departamento, colegiado ou centro e aos poucos ir se envolvendo em outros níveis hierárquicos até chegar à função de dirigente (MORAES, 2008).

Como consequência, tradicionalmente as IES têm sido gerenciadas por professores não preparados para gerenciar esse tipo de instituição com peculiaridades e nível de complexidade única (MEYER JR.; MEYER, 2011). Importa dizer, os atuais administradores da educação, na maior parte dos casos, não foram formados para desempenhar e assumir a função de gestores e seu respectivo papel nas Instituições de Ensino em que trabalham (RIZZATTI; RIZZATTI JR.; SARTOR, 2004; SILVA; CUNHA, 2012).

Como consequência, os professores sofrem pelo próprio despreparo gerencial, pois o movimento para posições e papéis administrativos e de direção não é acompanhado de uma preparação prévia ou treinamento formal. Por isso, nas atividades dos dirigentes universitários ainda prevalecem a improvisação, o imediatismo, a falta de planejamento (MARRA; MELO, 2003, 2005; MARRA, 2006; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003; ÉSTHER, 2007; KANAN, 2008; SILVA, 2011).

Decerto o comando de um campus ou uma universidade federal não exige do professor de ensino superior as mesmas competências das atividades de pesquisa, de extensão e de ensino. Dos professores que assumem cargos de direção ou de gerência espera-se, além de suas habilidades de docente e pesquisadores, “competências gerenciais que lhes permitam alinhar o conhecimento técnico ao administrativo, além de habilidades de negociação e análise do contexto econômico, político e social (MIRANDA, 2010, p. 13).

Partindo do contexto apresentado, busca-se discutir que o professor de ensino superior nas universidades federais agora não é apenas docente e pesquisador, mas tem de ser, por vezes, professor-gestor (*academic manager*). Nessas situações ele enfrenta desafios, alguns decorrentes de lacunas no desenvolvimento de suas competências gerenciais, os quais mereceram algumas reflexões. Como possível caminho são apontados modelos de competências gerenciais para o professor de ensino superior, com ênfase no *framework* analítico de Mendonça et al. (2012).

2 Transformações no trabalho e atividades do professor do ensino superior

Caracterizar o professor de ensino superior no Brasil não é tarefa fácil. Dependendo da missão da instituição e das funções priorizadas, se ela é governamental ou privada, se a administração é federal, estadual ou municipal; as atividades do professor também serão diferenciados.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No Brasil, a LDB/96 categoriza as IES, segundo a organização acadêmica, em: Universidades e Não-Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas e Institutos ou Escolas Superiores. Desta forma, caso o professor de ensino superior trabalhe em uma universidade federal, significa ele estará inserido numa instituição caracterizada por atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, com autonomia didática, administrativa e financeira e que congrega um corpo docente com titulação acadêmica significativa de mestrado ou doutorado (MOROSINI, 2000).

Com mais detalhes, Franco (2000) oferece várias perspectivas a serem consideradas quando se trata de caracterizar o professor de ensino superior da universidade federal. Sob a ótica situacional, ele é aquele que trabalha em uma complexa instituição, com um sistema de pós-graduação e grupos de pesquisa devidamente normatizado por instâncias como Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), entre outros. É, também, aquele que trabalha em uma instituição de ensino superior na qual o ensino é a própria razão de ser. É tanto aquele que atua em instituição ancorada no seu meio social.

Do ponto de vista institucional, esse professor tem um plano de trabalho com horários voltados à pesquisa, mas é demandado por tantas horas em ensino que não sobra espaço para investigações, “às vezes, nem sequer para preparar suas aulas” (FRANCO, 2000, p.63). É esse mesmo indivíduo que vive as tensões da própria área de conhecimento, frequentemente impregnada pelo corporativismo, e luta por espaços e financiamentos dentro desse espaço político, que é a universidade federal.

Sob a perspectiva profissional, o professor de ensino superior tem a universidade federal como espaço de trabalho, mas também está inserido num contexto profissional com suas demandas específicas. Vê o aluno como alguém que impulsiona o seu trabalho, mas ao mesmo tempo como alguém que poderá ser seu concorrente em um mercado de trabalho.

O professor de ensino superior em uma universidade federal está sob constante avaliação: desde o ingresso na carreira, através de concursos públicos, passando por avaliações sistemáticas e periódicas para a ascensão profissional. Sem contar com as avaliações de submissão de trabalhos em eventos, de projetos para financiamento e de relatórios de atividades e de pesquisa. É alguém que contribui com o avanço e disseminação do conhecimento: insere-se no processo produtivo, o que inclui por vezes, questionar seu modo de investigar e conhecimentos sobre seus objetos de estudo.

De forma geral pode-se dizer que o professor de ensino superior é um sujeito que

(...) enfrenta tensões das mais variadas, seja com os pares da mesma ou de diferentes áreas, é um profissional não necessariamente somente da universidade e mostra diferentes relações com o conhecimento, seja para produzi-lo ou para disseminá-lo. Caracteriza-se pela diversidade, pela pluralidade de opções, caminhos, alternativas, interesses e tensões (FRANCO, 2000,p.63)



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Enders e Musselin (2008) apontam quatro principais transformações nas atividades do professor de ensino superior ocorridas tanto em países emergentes como nos países desenvolvidos. A primeira advém do crescimento e diferenciação interna da profissão acadêmica decorrentes da expansão no setor de ensino superior, alimentada pela massificação da pesquisa acadêmica e pelo aumento de gastos com pesquisa e desenvolvimento. Esses fatores imprimiram mudanças qualitativas e quantitativas; houve, por exemplo, o aumento do número de alunos e instituições, e a queda da qualidade na profissão.

A segunda mudança refere-se à demanda cada vez maior para que os professores busquem por si próprios fundos para pesquisa. Como consequência, bem possivelmente, quanto mais eles alcançam sucesso nessa tarefa, menos tempo e energia terão para as atividades de ensino e extensão. Essa dinâmica traz outra contradição inerente: enquanto para o ensino os recursos são direcionados por aluno, os fundos de pesquisa estão mais sujeitos a influências externas de mercado.

Fora dos limites da universidade, a terceira mudança trata das novas oportunidades para professores têm aparecido em áreas e atividades que ultrapassam os papéis tradicionais de trabalho na universidade. Isso se percebe cada vez mais quando os professores são chamados a se moverem do mundo circunscrito da instituição para um mundo exterior de fronteiras disciplinares e de pesquisa não definidas e ênfase em papéis de empreendedor são encorajados. Assim observa-se que determinados papéis e tarefas no trabalho do professor de ensino superior estão mais diferenciados e ao mesmo tempo alinhados ao setor de negócios, tornando mais tênue a linha que separa a academia de outros setores da sociedade (MUSSELIN, 2012; ENDERS; MUSSELIN, 2008; BARUCH; HALL, 2004)

A quarta mudança está na transformação das universidades, que anteriormente eram comunidades colegiadas de acadêmicos, em organizações com hierarquia. Com isso, os professores têm sido encorajados a se tornarem gestores e a desenvolverem gestão estratégica (ENDERS; MUSSELIN, 2008).

Em outras palavras, a partir das mudanças apontadas por Enders e Musselin (2008) observa-se que os papéis de trabalho do professor na universidade que tradicionalmente englobavam pesquisa, extensão, ensino (com a divisão de trabalho tomando como base a especialização do campo de conhecimento) foram ampliados de forma que esses indivíduos atualmente também são levados a se concentrarem na gestão, dentro de uma outra divisão de trabalho. Aqui no Brasil, o Art. 3º do DECRETO 94.664/87 prevê a gestão universitária como uma atividade própria do professor do ensino superior. No entanto, mesmo com essa regulamentação, o trabalho do professor universitário ainda é fortemente entendido como sendo o ensino, a pesquisa e extensão, enquanto a gestão é uma atividade de cooperação e colaboração do mesmo junto à instituição e seus pares (SILVA, 2012).

Continuando as investigações sobre as atividades do professor de ensino superior, o trabalho de Musselin (2012) identificou uma tendência ao empoderamento das universidades



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

com repercussões na gestão universitária, nas atividades e na carreira dos professores, as quais estão sumarizados no quadro a seguir:

Quadro (01): Fenômeno do empoderamento das universidades

Fenômeno	Impactos na Gestão Universitária	Impactos nas atividades do professor
Empoderamento das universidades como instituição	<ul style="list-style-type: none">• Decisões gerenciadas pelo governo passaram a ser parcialmente ou totalmente transferidas para as IES• Implementação de gestão estratégica,• Gerenciamento de orçamento, de sua política de pesquisa e programas de treinamento.	<ul style="list-style-type: none">• Maior controle gerencial sobre o trabalho acadêmico• Relação mais forte entre ferramentas de avaliação, promoção e desempenho do professor de ensino superior (tendência mundial)• Gestão mais individual de carreira substituindo um tratamento mais coletivo• Maior padronização e formalização dos requisitos para o acesso a profissão acadêmica• Procedimentos de promoção e contratação mais formalizados.

Fonte: Musselin (2012)

Pode-se dizer então que os tradicionais papéis e atividades do professor de ensino superior estão sob questionamento: o consenso sobre a pesquisa com foco importante do trabalho acadêmico e conhecimento; o esforço para fazer avançar a fronteiras do conhecimento organizado em unidades disciplinares acadêmicas; a reputação legitimada por grupos de pares nacionais e internacionais e liberdade acadêmica, não são mais algo dado e posto e sem alterações (MUSSELIN, 2012; ENDERS, MUSSELIN, 2008).

Observa-se, por exemplo, que se no passado os professores de ensino superior eram responsáveis por organizar seu tempo e o peso para cada atividade, hoje, com a diversificação carreiras e reestruturação de contratos, estão também se tornando trabalhadores acadêmicos cobrados por atividades administrativas, pressionados por resultados por resultados e têm suas atividades e desempenho sob controle.

De forma similar, a racionalização, a formalização e a tecnicização estão cada vez mais influenciando as atividades acadêmicas do professor de ensino superior. No caso da pesquisa, por exemplo, as submissões de projetos são feitas a partir de *templates* desenhados por fundações de apoio e agências de fomento com várias ferramentas definidas para organizar e mapear o desenvolvimento e realização desses projetos, datas e prazos a serem respeitados desde o início. Por sua vez, no ensino, as novas tecnologias permitem aulas a



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

distância, videoconferências, cursos online produzidos de acordo com uma escala mais industrial.

Além disso, revela-se um caminhar em direção à profissionalização e especialização de alguns professores escolhidos ou eleitos para determinadas funções:

Eles têm sido mais exigidos em tempo e competências que antes (em grande parte devido a delegação de novas responsabilidades de gestão para as universidades), que muitas vezes tem que ser em tempo integral ativo como gerentes, cada vez mais orientados para essas posições por causa de sua disposição ou inclinação para gestão, em vez de para a sua reputação científica; muitas vezes eles têm dificuldade em voltar à situação de "simples" acadêmica (MUSSELIN, 2012, p.31).

Assim, de certa forma, as atividades do professor passaram a seguir uma lógica de "industrialização", alicerçada em uma divisão do trabalho cada vez mais formalizada e institucionalizada, restringindo a iniciativa e da responsabilidade individual de cada um. Dos professores é esperado não só a contribuição para a ciência, para sua área de estudo, para comunidade ou para sua disciplina; deles também se esperam contribuições para o desempenho global da sua universidade, o que inclui o alcance de índices, metas e posicionamento em rankings de avaliação das mais diversas naturezas.

Essas atividades e contribuições demandadas do professor de ensino superior tomam maior proporção quando esses indivíduos assumem funções de dirigentes, como Reitor, pró-reitor, por exemplo. Assim, entra em cena o professor-gestor, figura que enfrenta vários desafios na gestão universitária, alguns dos quais serão tratados na próxima seção.

3 O professor-gestor

O professor-gestor (*academic manager*) pode ser reconhecido como aquele docente ou pesquisador que desempenha papel de gestão no ensino superior, seja temporariamente ou permanentemente (CASTRO; TOMÁS, 2011). É aquele indivíduo que mesmo assumindo a posição de dirigente não deixa abandonar sua identidade de professor (ÉSTHER, 2008).

Ao contrário, a dupla atividade constitui o cerne da figura do professor-gestor. No caso de instituições públicas de ensino superior, no âmbito federal, os dirigentes máximos (reitor e vice-reitor, diretor-geral e vice), têm de ser detentores de cargo público efetivo de professor, conforme a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Assim, comumente esse professor acumula as atividades de gestão com as acadêmicas; enquanto outros afastam-se ou reduzem suas atividades de ensino, pesquisa e extensão para se tornarem temporariamente dirigente da universidade.

O professor-gestor é um indivíduo que ao fazer a transição de membro da academia para dirigente, é visto como alguém que está "indo para o lado escuro da força" (SPECK,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

2003). Não raramente o professor de ensino superior faz sacrifícios pessoais e profissionais em seu papel de dirigente, passa por longas horas de expectativas e conflitos intra e interpessoais; ouve risadinhas nervosas que sinalizam o mal-estar dos colegas com aquele que um dia voltará a ser seu par; sentem a pressão que emerge da mentalidade dicotômica entre academia e gestão. Especificamente essa tensão em muito se deve a equívocos ou desconhecimento acerca da missão da IES e dos papéis dos professores-gestores para o alcance dela.

Importa aqui também pontuar que tal tensão poderia ser dissipada caso aos professores fosse dada a oportunidade de terem formação prévia sobre gestão do ensino superior antes deles se tornarem membros da academia. Ou seja, estar-se falando de preparar os futuros acadêmicos para serem não apenas mais efetivos como acadêmicos, mas também como dirigentes (SPECK, 2003), evitando-se assim que todo aprendizado do professor-gestor aconteça na prática cotidiana (MIRANDA, 2010; MELO, LOPES, RIBEIRO, 2013). Para tanto, as universidades que tanto proclamam estar preparando líderes para a sociedade, poderiam prestar um pouco mais de atenção no desenvolvimento de seus próprios líderes (LAND, 2003).

Ou seja, além dos desafios já conhecidos enfrentados pelo professor-gestor nas universidades federais, como aqueles vinculados a problemas de ordem financeira, de infraestrutura, de falta de mão de obra, ainda tem-se a lacuna na formação de competências gerenciais e pedagógicas diferenciadas, deixando-os vulneráveis à complexidade das atividades de gestão.

Essa situação vem sendo discutida há pelo menos 30 anos, em diferentes países, e com poucos progressos (AZIZ et AL, 2005). Semelhante ao Brasil, muitos países europeus estão tendo que repensar a gestão e as atividades gerenciais nas universidades (EURYDICE, 2008). Os governos europeus têm mostrado uma falta de confiança no modelo tradicional de gestão das instituições de ensino superior (DEEM ET AL. 2007) e em decorrência, as universidades têm sido levadas a reestruturar seu modelo de gestão e a maneira como monitoram seu desempenho. Nesse sentido, emergem as preocupações com o treinamento dos professores-gestores na Inglaterra, por exemplo, como mostra Whitchurch (2007) em seu trabalho que analisa as mudanças nos papéis desses dirigentes.

Nesse sentido, o trabalho de segundo Ésther (2007) apontou que o Reitor e demais gestores universitários estão numa instituição que eles representam e gerenciam, sendo-lhe exigido um tipo especial de gestor público, uma forma de atuação diferenciada e calcada em princípios, a priori, alheios aos seus e de sua instituição. Enquanto isso, Piazza (1997), Marra e Melo (2003), Silva, Moraes e Martins (2003), Ésther e Melo (2007), Pereira e Silva (2011), Campos (2007) e Silva (2000) relataram o despreparo e a necessidade de formação do professor para o exercício de funções gerenciais (coordenador de curso, diretor de unidade ou faculdade, chefe de departamento, Reitor, pró-reitor) em universidades federais brasileiras, bem como a falta de clareza das próprias funções e papéis por parte desses sujeitos. Os



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

resultados dessas pesquisas indicaram que tais docentes não estão familiarizados com a gestão tampouco preparados para assumir papéis a ela relacionados.

Seria então o caso dos mestrados e doutorados oferecerem uma visão ampliada da vida acadêmica, não apenas preparando aqueles que desejam se tornar professores para desempenharem bem em tudo aquilo que se espera de um professor, mas também lhes oferecendo pistas sobre a vida na universidade como um todo? Mesmo que o doutorado incluísse treinamento em gestão universitária em sua grade curricular, seriam necessárias adaptações ao perfil de cada IES, o qual demanda habilidades adicionais dos dirigentes. Se a saída não for essa, é preciso pelo menos começar a reconhecer que a gestão também é um trabalho intelectual que requer estudo, tem atribuições, requer conhecimentos, trabalho colaborativo para preparar documentos, alcançar índices de desempenho, representar a instituição em diversas ocasiões, e participar de inúmeros comitês e comissões, entre outros. Enfim, é um trabalho para qual igualmente se exige qualificação, preparação, formação.

Portanto, as habilidades necessárias para gestão guardam certa semelhança àquelas relacionadas à docência, pois essa última também pressupõe planejar, executar, avaliar como atividades do professor. Corroborando, segundo Tardif (2000), as atividades desenvolvidas pelos professores em sala de aula exigem certas habilidades ou competências, e dentre elas a gestão de classe demanda a capacidade de implantar regras sociais normativas e fazê-las serem respeitadas fazer com que sejam respeitadas. Importa dizer, trata-se de um trabalho complexo que envolve várias interações com os alunos, o que pode servir de inspiração e auxílio aos professores que assumem cargos de gestores em instituições de ensino.

Retornando à figura do professor-gestor, Carroll e Wolverton (2004) definem atribuições-chave para esses indivíduos, que incluem influenciar políticas institucionais e procedimentos; recomendar acadêmicos para cargos e mandatos; controlar orçamento, turmas e avaliação docente e discente, entre outros. Portanto, a função de dirigente de uma IES incorpora substancial poder e responsabilidade, sendo necessário investigar quem são essas pessoas, qual caminho por elas trilhado até a posição de dirigente e quais os desafios com os quais se deparam quando lá chegam.

Mesmo com considerável variação no movimento para carreira administrativa, o padrão para professor-gestores tem existido há algum tempo. Essencialmente, os dirigentes foram acadêmicos antes de se tornarem gestores, mesmo sem intencionalidade: tornam-se dirigentes por obrigação, altruísmo, medo, ou necessidade de mudança; parecem não fazê-lo como parte de um padrão socialmente reconhecido de avanço em instituições acadêmicas. Para muitos professores, a carreira administrativa não se mostra tão atrativa como a pesquisa e à docência; muitos deles vêm a gestão com um impacto adverso sobre a sua vocação fundamental de pesquisador, estudioso e professor (CARROLL; WOLVERTON, 2004).

Independente de como se deu essa trajetória e das motivações para tal, os dirigentes são indivíduos que desempenham papéis complexos e importantes nas universidades. Corroborando a complexidade do papel de dirigente universitário Ésther (2007) aponta que



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

esses indivíduos estão inseridos em um contexto de dupla agência: de um lado os interesses governamentais, de outro os interesses institucionais. “Os gestores conseguiram evitar parte dos planos do Governo Federal, mas sub-repticiamente a cultura da universidade foi se impregnando dos ideais da produtividade, graças à criação dos mecanismos que a própria LDBN criara (p.252)”. Isso acontece uma vez que os Reitores e demais dirigentes deparam-se com ambiguidades e dilemas no qual se encontram antagonicamente os ideais históricos da universidade e a busca de produtividade, eficácia e eficiência. Nessa arena espera-se que o gestor tenha capacidade de interferir, atuar e conviver dentro dessa tensão, que caracteriza-se pela presença de jogos de política e poder ao lado da lógica de resultados. É por isso que Aziz et Al (2005) sugere que a formação de determinadas competências gerenciais pode ajudar o professor de ensino superior a minimizar as ambiguidade e conflitos com os quais se depara na atuação como dirigente universitário.

4 Competências Gerenciais de professores de ensino superior: pesquisas e uma nova perspectiva analítica

Quer seja sob a perspectiva estratégica ou do ponto de vista associado à gestão de pessoas, percebe-se no ambiente organizacional brasileiro é um crescente destaque para a noção de competência (RUAS, 2005). Em paralelo, observa-se que o tema de competências gerenciais tem transitado entre o ambiente acadêmico e os diferentes ambientes organizacionais, dentre esses as universidades federais.

O cotidiano do gestor no contexto das organizações universitárias tem se destacado nas ciências administrativas, em virtude da especificidade desse campo de estudo (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013). Notadamente os estudos sobre as competências gerenciais têm despertado interesse por parte de organizações e pesquisadores, incluindo as universidades sejam elas públicas ou não, que em geral reforçam a importância dessas competências para o desempenho institucional e individual (BRANDÃO, 2009; PAIVA, 2007; ÉSTHER, 2007; SILVA, 2003; SILVA, 2000).

As competências gerenciais são definidas por Ruas (2005, p. 48) como “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”. Em se tratando das competências gerenciais para docente de IFES, é preciso compreender que elas não devem ser descoladas da lógica de funcionamento desse tipo de instituição a qual mistura elementos burocráticos e técnicos. Portanto, pensar em competências gerenciais para docentes demanda compreender que tais profissionais vivenciam atividades multifacetadas que imbricam pesquisa, ensino, extensão, além da gestão.

No caso dos professores que ocupam cargos de Reitor e pró-reitores nas universidades federais, suas competências gerenciais têm sido diretamente associadas à capacidade desses indivíduos para resolução de problemas, para o aproveitamento de oportunidades, para o atendimento de demandas sociais. Autores como Pereira e Silva (2011) e Silva (2003)



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

argumentam que as competências gerenciais dos dirigentes podem ser entendidas como alternativa de enfrentamento das transições que pelas quais vem passando as universidades federais.

Nas universidades federais, a ênfase nas competências gerenciais apoia-se no decreto-lei 5.707/06, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal, relacionando claramente as competências individuais à melhoria de processos gerenciais e desempenho das IES públicas. A PNDP tem como finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, por meio do desenvolvimento permanente do servidor público e da adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições de que eles fazem parte (ENAP, 2009).

Vários autores têm realizado estudos sobre as competências gerenciais no âmbito das IES. Alguns deles são citados como referência na área e como tal, vale destacar suas contribuições, conforme mostra o quadro 02 a seguir:

Quadro 02: Estudos sobre as competências gerenciais no âmbito das IES.

Autor	Tema	Principais achados
Piazza(1997)	Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação	O despreparo e a necessidade de aprendizagem relacionada ao exercício da função de coordenador de curso Falta de clareza das próprias funções. Dirigentes não estão familiarizados com a gestão nem preparados para assumi-la.
Silva (2000)	Os processos de aprendizagem adotados por professores no exercício do cargo de diretores de onze Unidades Universitárias da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).	Os professores apresentam significativas diferenças nos processos de aprendizagem, todos os professores pesquisados narraram que o processo de aprendizagem caracterizou-se pela informalidade e autodirecionamento.
Silva (2003)	Competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de Administração de Empresas	Na “ <i>performance</i> ” do coordenador, os resultados dependem da mobilização de recursos de competência, às vezes não disponibilizados pela instituição, ou não presentes na situação específica de trabalho até por não fazer parte do “repertório” de recursos daquele sujeito no exercício da função, gerando resultados muito diferentes entre um núcleo/campus e outro.
Marra e Melo (2003)	As práticas de gestão de chefes de departamento e coordenadores de curso	As funções dos coordenadores de curso e chefes de departamento vão além das atividades tradicionais de planejamento, organização, direção e controle. Às atividades dos gerentes universitários somam-se as de docente e pesquisador, o que acarreta uma sobrecarga



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

		de trabalho.
Campos (2007)	As competências gerenciais necessárias aos pró-reitores da Universidade Federal de Viçosa	Os atributos de comprometimento, necessidade de conhecer técnicas gerenciais e iniciativa compõem as competências gerenciais reconhecidas pela comunidade acadêmica e que garantem a permanência do indivíduo na função de pró-reitor. Os aspectos políticos igualmente ligados a essa função alimentam a crença de que não há necessidade da criação de uma cultura de treinamento para os dirigentes na instituição.
Ésther (2011)	Competências atribuídas aos Reitores de universidades federais, pelos próprios gestores em Minas Gerais	Dentre as competências apontadas, a unanimidade se deu quanto à capacidade política, o que difere das competências prescritas para o gestor público em geral. Sejam quais forem as competências desejadas e ideais para os gestores das universidades, a pesquisa deixou claro que não há nenhum tipo de preparação para que os indivíduos assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente.
Fleck e Pereira (2011)	O perfil de competências gerenciais dos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul.	Os coordenadores identificam, em suas atividades, exigências de um perfil gerencial e observam, em sua forma de atuação, características deste perfil.
Quintiere, Vieira e Oliveira (2012)	A maneira Reitores e ex-Reitores de universidades fluminenses desenvolvem e percebem a formação de suas competências, para serem capazes de conduzir uma organização com a tipologia de uma instituição universitária pública.	Quase todos os entrevistados percebem que os aspectos pessoais, a trajetória acadêmica e profissional do candidato a reitor pode facilitar a condução ao cargo; A formação profissional e experiência em funções gerenciais anteriores também foram destacadas como de suma importância e pré-requisito para os que almejam assumir a reitoria; A experiência no cargo de Reitor parece ser o maior desafio, pois, segundo a literatura e o discurso dos Reitores, estes devem possuir muitos atributos, quase os qualificando como “super-heróis” ou “supergestores”.

Fonte: elaborado pelos autores

Os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam um amplo escopo de reflexões acerca da formação gerencial a partir da realidade individual e estratégia organizacional, fato esse que caracteriza uma visão processual (desenvolvimento de competência) diferenciando-se de construtos que priorizam a listagem de atributos que por si só não agregam valor à organização ou às pessoas (BITENCOURT, 2004).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Contextualizado na realidade sociocultural brasileira, o Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior proposto por Mendonça et al (2012) delimita sete conjuntos de saberes específicos à ação do professor do ensino superior, considerando-se os papéis que lhe são atribuídos na docência, na pesquisa, na extensão, na orientação e na administração, no interior das instituições de ensino.

Trata-se de um modelo analítico que considera as implicações das especificidades do contexto educacional na definição de competências docentes diferenciadas. Para melhor compreensão e gestão das competências do professor do ensino superior no Brasil, Mendonça et al (2012) definiram conjuntos de saberes específicos para o professor, quais sejam, docência, pesquisa, extensão, de gestão, avaliativos, interpessoais e tecnológicos, associadas às componentes específicas do modelo de competências profissionais de Paiva (2007), sendo este uma adaptação de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000) às contingências organizacionais.

Desta forma, nesse modelo estão previstos sete conjuntos de saberes específicos do professor no ensino superior podem ser descritos da seguinte forma:

1) Docência: domínio da cena na sala de aula (presencial e virtual); tradução dos conteúdos para a linguagem e cotidiano dos alunos. Componentes principais: cognitivo e o funcional;

2) Pesquisa: domínio de abordagens, métodos e técnicas de pesquisa; respeito ao objeto de pesquisa. Componentes principais: cognitivo, funcional, comportamental e ético;

3) Extensão: promoção da aproximação da instituição de ensino em relação à sociedade ou parte dela focalizada nas ações extensionistas; mobilização de sujeitos. Componentes principais: funcional, comportamental e ético;

4) De gestão: mobilização de subordinados e pares rumo aos objetivos grupais e organizacionais; domínio de processos administrativos e burocráticos em nível meso macro organizacional. Componentes principais: cognitivo, comportamental, ético e político;

5) Avaliativos: domínio de critérios e processos em nível micro, meso e macro organizacional; capacidade analítica frente a informações; domínio de mecanismos de *feedback*. Componentes principais: cognitivo, funcional, ético e político;

6) Interpessoais: trânsito nas relações em nível individual e grupal; capacidade de desenvolver e manter empatia. Componentes principais: comportamental, ético e político;

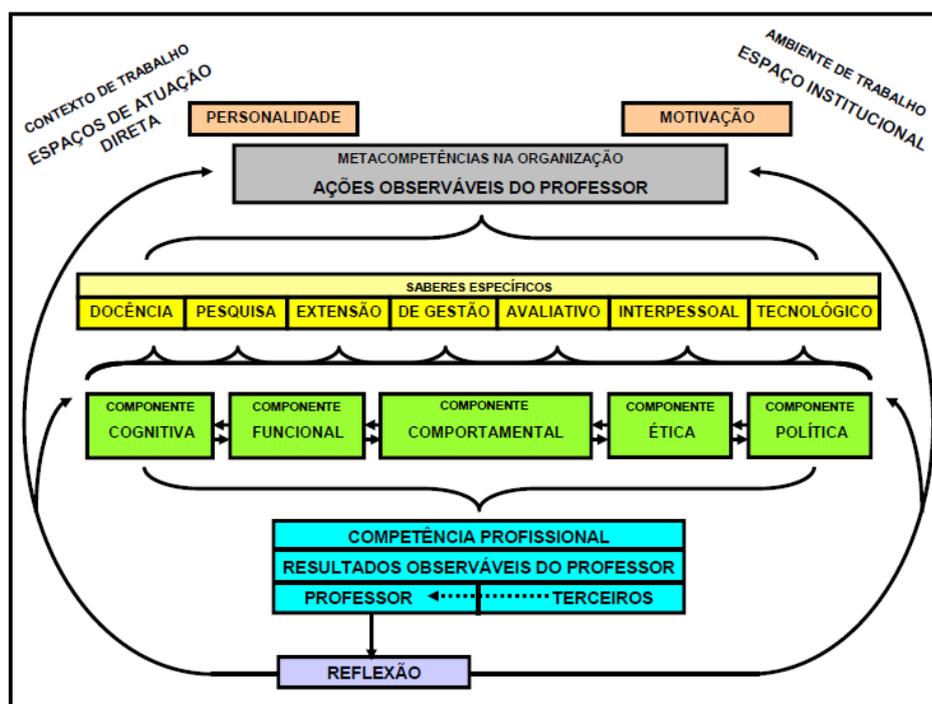
7) Tecnológicos: domínio das tecnologias disponíveis na organização; domínio de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Componentes principais: cognitivo e funcional.

Figura 01 – Modelo de Competências Profissionais do Professor de Ensino Superior



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad



Fonte: Mendonça et Al(2012)

Um pressuposto caro ao modelo é a noção de que, para ser considerado competente, o profissional age de tal forma que seus resultados são avaliados por si mesmo e por terceiros; dependendo dessa avaliação, sua ação é legitimada como competente o que pode não acontecer sempre, daí a natureza contextual da competência profissional. Em ambos os casos (julgado competente, ou não), o profissional reflete sobre e na sua ação, de modo a melhorá-la ou adequá-la ao que é esperado por si mesmo e pelos públicos com os quais ele lida.

Com o Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior proposto por Mendonça et al (2012) ampliam-se as capacidades de descrição, análise, explicação e intervenção no que tange às competências de professores que militam no ensino superior no Brasil e em outros que guardam semelhanças culturais e legais. Assim sendo, sugere-se a realização de pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa que permitam desnudar a realidade desses profissionais em seus contextos e espaços de trabalho, de modo a contribuir tanto com sua prática cotidiana como com ajustamento do próprio modelo proposto, devido à riqueza e importância social da profissão em foco.

5 Considerações finais



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Nas universidades federais brasileiras, a busca pela profissionalização de gestores e dirigentes e melhoria de desempenho é cada vez maior, visto que as formas de gestão do ensino superior, que anteriormente eram vistas como comuns e até amadoras, atualmente estão em extinção e sendo substituídas por novas.

Conforme Meyer (2000), transformações estão vindo de fora para dentro do sistema, independente de estratégias conscientes desenvolvidas pelas dirigentes das instituições. Por esta perspectiva, é importante reconhecer que a ênfase nas competências gerenciais nas universidades federais apoia-se na crescente demanda por maior profissionalização nos cargos gerenciais no serviço público e, em específico na área do ensino superior, devido à necessidade dos dirigentes conciliarem a gestão administrativa, pedagógica e acadêmica na instituição (SILVA, 2003).

Portanto, ainda que se argumente que a escolha de dirigentes se dá por critérios como a confiança do reitor em seus pares, não parece razoável dispensar a formação adequada de tais docentes para o exercício de funções gerenciais (CAMPOS, 2006). Além disso, não se entende que a vivência dos professores de ensino superior em atividades administrativa torne desnecessária a necessidade de preparar dirigentes com competências gerenciais adequadas a realidade da IES na qual estão inseridos. De fato, ferramentas e abordagens de gestão podem permitir ao futuro Reitor ou pró-reitor desenvolverem suas atividades com melhor desempenho. Por outro lado, não seria bastante o reitor de uma universidade federal ter qualificação e competências gerenciais; é necessário colocá-las em ação.

Em se tratando das competências gerenciais para docente de IFES, é preciso ainda atentar que elas não são descoladas da lógica de funcionamento desse tipo de instituição a qual mistura elementos burocráticos e técnicos. Tratam-se de competências gerenciais para professores que vivenciam atividades multifacetadas que imbricam pesquisa, ensino, extensão, além da gestão.

Reitera-se que a universidade é também uma instituição que tem como objetivo maior alavancar o desenvolvimento da sociedade, contribuindo com a formação de profissionais qualificados, e, portanto, desempenha relevante papel no desenvolvimento de um país (TREVIZAN, 2004). Sendo assim, cabe então a ela igualmente preocupar-se com a capacitação e desenvolvimentos de seus técnicos e docentes, o que inclui a preparação de seus dirigentes para a gestão universitária.

Sob uma perspectiva macro, sabe-se que os investimentos do Governo Federal para educação superior aumentaram expressivamente nos últimos dez anos, conforme divulgado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), mostrando que o Brasil foi o país que mais ampliou os investimentos no período de 2000 a 2009, dentro de um grupo de 29 avaliados. Além disso, também é evidente o aumento no número de professores-pesquisadores de qualidade, formados com a ajuda de agências como Capes, CNPq e Fundações Estaduais à Pesquisa (MOREIRA, 2013).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Reconhece-se que se tratam de dados animadores, mas ao mesmo tempo suscitam preocupações quando se sabe que poucas universidades federais têm políticas, programas ou ações voltados especificamente para a formação de seus atuais e futuros dirigentes. É essa realidade que vem fomentando a falta de entendimentos dos gestores sobre seus papéis e responsabilidades, bem como dos conflitos e stress incluídos no exercício da atividade de gestão.

Acredita-se que a saída dessa dinâmica seja preparar professores de ensino superior incluindo também em sua formação as competências gerenciais esperadas deles no papel de professor-gestor (*academic manager*). Esse movimento não é importante somente para o alcance de níveis de excelência no ensino, pesquisa e extensão no sistema de ensino superior no Brasil, mas também para que as universidades federais possam cumprir sua missão junto à sociedade.

Referências

ALMEIDA, E. P.. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**. Novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos. Florianópolis: Insular, 2000.

AZIZ, S; MULLINS, M. E. BALZER, W.K.; GRAUER; BURNFIELD, J.; LODATO, M.; COHEN-POWERLESS. Understanding the training needs of department chairs. **Studies in Higher Education**, v. 30, n. 5, p. 571–59, 2005.

BARUCHA, Y.; HALL, D. T. The academic career: A model for future careers in other sectors? **Journal of Vocational Behavior**, n. 64, p. 241–262, 2004.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.58-69, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo ; FREITAS, Isa Aparecida de ; VIEIRA, Fernanda Teles . Desenvolvimento e validação de uma escala de competências gerenciais. In: **Anais...Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, 2008, Rio de Janeiro (RJ).

CAMPOS, D.C. S. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 2007. 159f Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2007.

CARROLL, J. B.; GMELCH, W. H. A Factor-Analytic Investigation of Role Types and Profiles of Higher Education Department Chairs. **Paper presented at the American Educational Research Association annual conference**, San Francisco, abril, 1992.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

CARROLL, J. B.; WOLVERTON, M. Who becomes a chair? In W. GMELCH, W.; SCHUH, J.H. (Eds.) The life cycle of a department chair. **New Directions for Higher Education**, no. 126. Wiley: San Francisco, CA, 2004.

CASTRO, D.; TOMÀS, M. Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. **Higher Education Quarterly**, v. 65, n. 3, jul/ 2011, p. 290–307.

BRICALL, J. **Universidad 2 mil**. Madrid: CRUE, 2000. Disponível em: <http://www.oei.es/oeivirt/bricall.htm>. Acesso em: 02.05.2013

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. . Competências gerenciais em ação - o caso do Banco do Brasil. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre. Online), v. 17, p. 396-423, 2011.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. A New Look at Competent Professional Practice. **Journal of European Industrial Training**, n. 24, v.7, p.374-383, 2000.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. **Journal of European Industrial Training**, n. 22, v.7, p. 267-276, 1999.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a Holistic Model of Professional Competence. **Journal of European Industrial Training**, n. 20, v. 5, p. 20-30, 1996.

CUNHA, L. A. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis: Vozes, Rio de Janeiro: CIPEDDES, 1999.

DEEM, R.; HILLYARD, S.; REED, M. **Knowledge, Higher Education and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

ENDERS, J.; MUSSELIN, C. “Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century”. In: **Higher Education to 2030**, volume 1, Demography, OECD Publishing, 2008.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Escolas de governo e gestão por competência: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

ÉSTHER, A. B. As Competências Gerenciais dos Reitores de Universidades Federais em Minas Gerais: a Visão da Alta Administração. In: **Encontro Nacional de Administração Pública e Governança - EnAPG**, 2010, Vitória (ES). 2010.

_____. **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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. de O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores de alta administração de universidades federais em Minas Gerais: o caso dos reitores. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

EURYDICE. **Higher Education Governance in Europe**. Policies, Structures, Funding and Academic Staff. Brussels: European Commission, 2008.

FINGER, Almeri Paulo. **Liderança e gestão universitária**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1986.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e Gestores: Análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, BRASIL. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.18 - n.57, p. 285-301, Abril/Junho, 2011.

FRANCO, M. E. D. P. . Comunidade de Conhecimento, Pesquisa e Formação do professor de Ensino Superior. In: MOROSINI, M.. (Org.). **Professor do Ensino Superior: Identidade, Docência e Formação**. 1ed.Porto Alegre: INEP, 2000, v. 1, p. 61-73.

FREIDSON, E.. **Professionalism, the third logic**. On the practice of knowledge. Chicago: Chicago University Press, 2001.

LAND; P.C. From de Other Side of the academy to Academic Leardship Roles: Crossing the Great Divide. **New Directions for higher Education**, n. 124, p.13-21, 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.

KERR, C. **Os usos da universidade**. Fortaleza: Edições UFC, 1982.

MARRA, A. V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista de C. Humanas**, Vol. 6, Nº 2, p. 253-265, Jul./Dez. 2006.

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.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

MACIEL, A. M. R. . O processo formativo do professor no ensino superior: em busca de uma ambiência (trans)formativa. In: ISAIA, S.M.A.; BOLZAN, D. P. V. MACIEL, A. M. R.. (Org.). **Pedagogia universitária: tecendo redes sobre a Educação Superior**. 1ª ed. Santa Maria: Editora UFSM, 2009, v. 01, p. 63-77.

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

MENDONÇA, J. R. C. de ; PAIVA, K. C. M. de; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C. Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. 2.ª Conferência FORGES: “Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa”, **Fórum da Gestão do Ensino Superior nos países e regiões de Língua Portuguesa**, 2012.

MEYER Jr., V. ; MEYER, Bernardo . "Managerialism na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. In: **Anais...XXXV ENANPAD 2011**, 2011, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MEYER Jr. V. Novo contexto e habilidades do administrador universitário. In: MEYER Jr. Victor; MURPHY, J. Patrick (Orgs.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. Ampl. Florianópolis: INSULAR, 2003. 215 p.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais.

MOREIRA, L. R. . Um tripé manco. **Jornal da Ciência (SBPC)**, 13 mar. 2013. Disponível: <http://www.jornaldaciencia.org.br/Detailhe.jsp?id=86187>. Acesso em: 06 de junho.2013.

MORAES, L. V. dos S. de. **A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina**. 2008. 240 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MOROSINI, M. C. Docência universitária e os desafios da realidade nacional. In: MOROSINI, M.. (Org.). **Professor do Ensino Superior: Identidade, Docência e Formação**. 1ed.Porto Alegre: INEP, 2000, v. 1, p. 11-20.

MUSSELIN, C. Redefinition of the relationships between academics and their university. **High Education**, n. 65, p.25–37, 2012.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

PAIVA, K. C. M.. **Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2007.

PEREIRA, A.L.C.;SILVA, A. B. . As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE.BR** , v. 9, p. 627-647, 2011.

SILVA, A. B. . As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), v. 9, p. 627-647, 2011.

PIAZZA, M. E. **O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função**. 1997. 213 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.

POTGIETER, I; BASSON, J.; COETZEE, M.. Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: a literature overview. **South African Journal of Labour Relations**, v. 35, n.1, 2011.

PRETI, Dino. Papéis sociais e formas de tratamento em A ilustre casa de Ramires, de Eça de Queiroz. In: BERRINI, Beatriz (Org.). **Eça de Queiroz: A ilustre casa de Ramires – cem anos**. São Paulo: Educ, 2000.

QUINTIERE, R. C.B.C.; VIEIRA, F. O.; OLIVEIRA, R.T.Q. Competências gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. In: XXXVI Enanpad, Rio de Janeiro, 2012 **Anais...** [CD–ROOM].

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G.; SARTOR, V. V. B. Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais. IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis (SC), 2004. **Anais...** [CD–ROOM].

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

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SILVA, M. G. R. da. Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C.A. A Transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 145-171, jan./fev./mar./abr. 2012.

SPECK, B. W. The Role of Doctoral Programs in Preparing Faculty for Multiples Roles in the Academy. **New Directions for Higher Education**, n.14, p. 41 – 55, 2003.

TARDIF, M. Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários. **Revista Brasileira de Educação**, n. 13, p. 5-24, jan./fev./mar./abr. 2000.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias**. 2004. 190 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4057.pdf>>. Acesso em: 10 maio. 2013.

WHITCHURCH, C. **Reconstructing identities in higher education**: The rise of “Third Space” professionals. London, New York: Routledge, 2012.

_____.The Changing Roles and Identities of Professional Managers in UK Higher Education. Perspectives: **Policy and Practice in Higher Education**, 11 (2), pp. 53–60, 2007.