



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GESTÃO E GESTORES UNIVERSITÁRIOS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

**Tammi Juliene Leite de Aguiar**

Universidade Federal da Grande Dourados

[tammyaguiar@gmail.com](mailto:tammyaguiar@gmail.com)

**Fabiula Meneguete Vides da Silva**

Universidade do Estado do Amazonas

[fabiulamv@yahoo.com.br](mailto:fabiulamv@yahoo.com.br)

**Erlaine Binotto**

Universidade Federal da Grande Dourados

[erlainebinotto@ufgd.edu.br](mailto:erlainebinotto@ufgd.edu.br)

### RESUMO

A universidade demanda profissionais que atuem como gestores em funções como chefe de departamento ou diretor de faculdade, exercendo influência sobre as atividades de várias pessoas, possuindo uma agenda imprevisível e dependente de necessidades alheias, tendo que orquestrar uma série de atividades não relacionadas diretamente às atividades docentes. O objetivo é identificar as questões gerenciais norteadoras do processo de transição do professor que se torna gestor universitário. Esta pesquisa fundamenta-se no paradigma da pesquisa qualitativa e caracteriza-se como estudo de caso. Seis professores universitários fizeram parte desse estudo que utilizou a entrevista semi-estruturada e análise de conteúdo. Quando os gestores universitários entrevistados necessitaram assumir as demandas dos papéis decisórios e interpessoais relatam certa dificuldade, bem como quando demandados de habilidades técnicas e humanas. Já a demanda pela habilidade conceitual, que influencia diretamente no direcionamento e na gestão da organização, foi citada pelos entrevistados como positiva e não houve relatos de fatores geradores de dificuldades durante o processo.

**Palavras-Chave:** gestão universitária, papéis gerenciais, habilidades de gestores.

### 1 INTRODUÇÃO

A importância das organizações sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos, foi acompanhada pelo aumento da importância do papel exercido por seus gerentes, uma vez que são estes os responsáveis pela estratégia e estabelecimento de objetivos.

Cada vez mais, o atual mercado altamente competitivo, demanda profissionais aptos a assumirem cargos gerenciais estratégicos. No campo de estudo da administração de organizações, há discussões acerca dos papéis a serem desempenhados pelos profissionais ocupantes de cargos gerenciais, bem como sobre as habilidades necessárias para melhor

desempenho destes gerentes. Mintzberg (1975, 1990) divide os papéis dos gestores, em papéis interpessoais, informacionais e decisórios. Katz (1955) defende que, para desenvolver bem seu trabalho, o gestor necessita desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Diante das diferentes demandas a serem atendidas por um gerente, bem como a prática de diversos papéis, pode-se perceber a complexidade de um cargo de gerenciamento e o quanto a qualificação profissional, voltada para o desenvolvimento de diferentes habilidades gerenciais, é determinante no desempenho deste profissional.

Tal conjuntura ressalta a inquietação dos profissionais preocupados em não se tornarem obsoletos. Segundo Lacerda (2010), o objetivo do profissional atual é tentar ser o melhor possível na sua área de atuação, mas também obter conhecimento em outras áreas.

Diante disso, percebe-se que o profissional precisa ter bom conhecimento na área que se qualificou e, ao mesmo tempo, ter conhecimento de outras áreas para que em alguns momentos possa atuar e contribuir nelas também.

No campo de pesquisa do presente estudo, a universidade, é fortemente presente o aspecto da transitoriedade do exercício do cargo de gestão, uma vez que, em muitos casos, estão sujeitos a processos eleitorais. O docente pode, ao longo de sua carreira, assumir a coordenação de curso, chefia de departamento, pró-reitoria ou reitoria e após algum tempo, retornar exclusivamente às suas funções de professor.

Objetiva-se com este estudo identificar as questões gerenciais norteadoras do processo de transição do professor que se torna gestor universitário.

No contexto da Universidade Federal pesquisada existe somente um estudo que objetivou investigar as transições vividas pelos professores universitários que tornaram-se diretores e deixaram de sê-lo (AGUIAR; DEL CORONA; SILVA; BINOTTO; SIQUEIRA, 2013). Diante do cenário que retrata poucos estudos na área, há a necessidade de melhor esclarecer o contexto dos professores que assumem cargos da gestão universitária.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

Qualificação profissional é a preparação do cidadão através de uma formação profissional, para que possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho (KOBBER, 2004). A qualificação, com frequência, é associada à posição que a pessoa ocupa, ou ao cargo, ou aos conhecimentos. Para Helal (2006) houve uma transformação e a qualificação deixou de ser um conceito apenas técnico-operacional e passou, assim, a depender menos de um saber-fazer técnico e mais da atitude, da comunicação e de traços de personalidade do trabalhador.

Na concepção de Dubar (1998), a qualificação é vista como a conciliação entre a habilidade profissional e a qualificação técnica, ou seja, a primeira é aquela adquirida na prática, o *know-how* e incorporados às pessoas, saberes utilizados em determinadas situações específicas. Já a segunda, exige a obtenção de conhecimentos mais formalizados, que podem ser ao mesmo tempo abstratos, formais e processuais.

As empresas estão à procura de profissionais qualificados, mas o que vem ocorrendo é que em algumas áreas esses profissionais não estão totalmente qualificados para exercer a função de maneira eficaz. O objetivo de qualquer profissional atualmente não é somente tentar ser o melhor possível na sua área de atuação, como também obter conhecimento em outras áreas (LACERDA, 2010). Finda-se no mote do estudo, onde tem-se profissionais

muitíssimo qualificados em suas áreas funcionais, mas com lacunas no que tange a habilidades e conhecimentos gerenciais.

## 2.2 PAPÉIS E HABILIDADES DOS GERENTES

Aos gerentes, é demandada a realização de vários papéis, sejam eles ligados a liderança, de polos informacionais ou mesmo de solucionador de problemas. As habilidades gerenciais também são fatores de salutar importância no contexto organizacional, sendo geradoras de impactos positivos, se presentes nos gerentes, ou negativos, caso sejam lacunas em sua formação profissional.

Mintzberg (1975, 1990) fez um levantamento sobre os papéis dos gestores e classificou-os como: interpessoais, informacionais e decisórios. Esses papéis são desenvolvidos constantemente no dia-a-dia dos administradores.

Na sequência, no quadro 1, ressaltamos os papéis desempenhados pelos gestores na visão de Mintzberg (1975, 1990).

Papéis Interpessoais	Papéis que os Administradores executam relativos ao relacionamento com as pessoas e construção em conjunto dos resultados.	<b>Símbolo:</b> função de estar presente em locais e momentos importantes, representando basicamente tarefas cerimoniais.
		<b>Líder:</b> responsável por seus atos e de todos seus subordinados.
		<b>Elemento de Ligação:</b> possibilita relacionamentos que auxiliam o desenvolvimento e intercâmbio entre pessoas de sua empresa e de outras.
Papéis Informativos	Organizações vivem em torno de um fluxo intenso e contínuo de informações. Seus gestores precisam saber receber, tratar e repassar essas informações.	<b>Coletor:</b> busca as informações dentro e fora das organizações, procura se informar o máximo possível nas mais variadas fontes de informação
		<b>Disseminador:</b> comunica as informações à equipe para mantê-la atualizada e em sintonia com a empresa.
		<b>Porta-voz:</b> quando se faz necessário comunicar informações para pessoas que se localizam fora da organização, deve possuir a sensibilidade para discernir entre o que pode ou não ser comunicado.
Papéis Decisórios	As decisões são de responsabilidade total dos administradores.	<b>Empreendedor:</b> é o papel de tentar melhorar seus negócios propondo maneiras inovadoras ou novos projetos que alavancuem a organização.
		<b>Solucionador de problemas:</b> o gestor deve atuar identificando problemas e apresentando soluções.
		<b>Alocador de recursos:</b> o dirigente está inserido em um cenário de necessidades ilimitadas para recursos limitados, deve encontrar o equilíbrio para alocar a quantidade correta de recursos e sua utilização.
		<b>Negociador:</b> deve negociar tanto com o ambiente interno como com o ambiente externo sempre objetivando os melhores resultados.

Quadro 1: Papéis dos Gestores Segundo Mintzberg.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

O primeiro “papel interpessoal” se refere ao símbolo, onde o executivo se mostra como o representante de sua organização em diferentes ocasiões de cunho formal. O segundo papel interpessoal é o de líder, que define as relações do executivo com seus subordinados. O terceiro papel é o de elemento de ligação, pelo qual o executivo interage com seus pares e outros profissionais com o objetivo de obter informações relevantes.

O primeiro “papel informacional” é o de coletor, por meio do qual o gerente colhe informações que oferecem uma ampla visão de sua organização. O segundo papel é o de disseminador, no qual o gerente repassa um conjunto de informações para a sua organização. O terceiro papel informacional é o de porta-voz, através do qual o líder dissemina informações da organização para o ambiente em que ela se insere.

O primeiro “papel decisório” é o de empreendedor, que tenta fortalecer sua unidade executando as mudanças necessárias. O segundo papel é representado pelo solucionador de problemas, quando o gerente responde às pressões organizacionais. Como alocador de recursos, representando o terceiro papel, o gerente estabelece onde serão alocados os recursos da organização. No quarto papel, como negociador, o gerente representa a organização em negociações importantes.

Katz (1955) identificou que para desenvolver bem seu trabalho, e conseqüentemente seus papéis, o gerente precisa dominar algumas habilidades e dosá-las conforme sua posição na hierarquia da organização. No quadro 2 expomos as habilidades requisitadas do gerente.

HABILIDADES TÉCNICAS	Ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional. São mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.
HABILIDADES HUMANAS	Necessárias para um bom relacionamento. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes.
HABILIDADES CONCEITUAIS	Necessárias ao proprietário, presidente, CEO de uma empresa. São essas habilidades que mantêm a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na administração da empresa.

Quadro 2: Habilidades dos gestores segundo Katz.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A habilidade técnica utiliza conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação, importante para o nível operacional. A habilidade humana aborda a capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas. Consistindo na capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes, a habilidade conceitual permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização como um todo e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.

### 2.3 TRANSIÇÃO

Segundo Bridges (1986), a teoria da transição foi proposta com o intuito de analisar o reflexo da mudança nos indivíduos. Nessa perspectiva, mudança e transição são duas

dinâmicas paralelas, sendo que a mudança é externa ao indivíduo e a transição, interna. Dessa forma, a mudança organizacional e a pessoal estão interligadas, o que revela que, sem uma mudança pessoal, através da transição, os esforços da mudança organizacional tendem a fracassar.

De acordo com Nininger e Arditti (2004), as transições que afetam as pessoas enquadram-se em duas categorias. A primeira delas é o das transições no local de trabalho, 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 adoção de um filho (licença maternidade/paternidade), uma doença debilitante (licença médica por motivo de doença).

### 2.3.1 As transições: de contribuidor individual para gestor e de gestor para contribuidor individual

Diante da perspectiva de que o docente executa suas atividades cotidianas e não supervisiona as atividades dos colegas no âmbito institucional, entendemos que ele pode ser caracterizado como contribuidor individual. Por outro lado, já que o diretor de faculdade possui a responsabilidade de direcionar as atividades universitárias, podem ser caracterizados como gerentes, gestores.

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 tornar-se 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 gestor (PEARCE II, 1982; KONCZAK, 1994; THOMAS, 1999; HILL, 2003; HOWARD, 2003, SILVA, 2011), 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 (2003) 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.

Por meio da nova experiência prática do trabalho, os novos gerentes do estudo de Hill (2003) começaram a compreender e aceitar suas novas responsabilidades e atividades, desenvolvendo teorias pessoais de gerenciamento e aprendendo a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial. A transição de contribuidor individual para gerente é acompanhada de muito sofrimento, em função dos desafios profissionais e pessoais enfrentados. “[...] a odisseia 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 docente para o exercício das atividades de gestor também acontece, quando os professores assumem a coordenação do curso, a chefia de departamento, a direção de faculdade, 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; SILVA, 2011) 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 tornar-se gestor são complexas, já que às atividades de ensino, pesquisa e extensão somam-se as atividades de gestão universitária ou até mesmo o professor abre mão de suas atividades principais (ensino, pesquisa e extensão) para dedicar-se mais exclusivamente às funções de gestor (SILVA, 2011).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo fundamenta-se no paradigma da pesquisa qualitativa, uma vez que sua preocupação central não está na comprovação estatística dos dados, contudo, está baseada em conhecimentos teórico-empíricos que permitem a sustentação das considerações que fazemos sobre a temática (VIEIRA, 2004).

A presente pesquisa é caracterizada como estudo de caso. Yin (2001) destaca que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Para identificação dos sujeitos que poderiam fazer parte desta pesquisa, recorremos à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade que nos forneceu no mês de abril de 2012 uma lista com os nomes de 16 professores que assumiram a direção de faculdades e que já tinham concluído seus mandatos como gestores. A universidade foi criada recentemente, estruturada com oito faculdades e estes 16 professores representam todos os professores que assumiram a gestão como diretores de faculdades e que já tinham cumprido os seus mandatos. Destes, seis foram redistribuídos para outras instituições de ensino, exonerados ou aposentados. Dos 10 restantes, seis concordaram em participar da pesquisa.

O contato inicial com os professores ocorreu através de envio de e-mail e os que não responderam foram contatados via telefone, nos meses de maio e junho de 2012.

A coleta dos dados desenvolveu-se através de entrevista semi-estruturada composta por 25 questões, realizadas nos meses de junho a outubro de 2012. Como houve o aceite por parte dos sujeitos pesquisados, as entrevistas foram gravadas com o objetivo de não se perder os dados pesquisados e se manter fiel à fala dos mesmos.

Com cada um dos seis sujeitos do estudo foram realizadas duas entrevistas. Na primeira entrevista foram coletadas informações a respeito da história de vida profissional e

da experiência de ser diretor, da transição e de ser contribuidor individual. Na segunda entrevista, foi solicitado aos participantes que refletissem sobre o significado da experiência da transição.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado pelos seus participantes da pesquisa o que garante sigilo e anonimato. Uma via de tal documento ficou com o entrevistado e a outra com o responsável pela pesquisa.

A análise dos dados, em pesquisa científica, deve atender a três finalidades: “estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte” (MINAYO, 1992 apud MINAYO, 1998, p.69).

Inicialmente realizou-se a transcrição dos dados. Posteriormente, a fim de se analisar os dados primários, aqueles coletados através das entrevistas semi-estruturadas, foi utilizada a análise de conteúdo. Para Bardin (2011) a análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre homens, com maior ênfase no conteúdo da mensagem, caracterizando-se como um método de investigação do conteúdo simbólico da mensagem. Para a realização da análise dos dados coletados as entrevistas foram literalmente transcritas.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 OS SUJEITOS SIGNIFICATIVOS DO ESTUDO

Participaram deste estudo quatro professores e duas professoras, que foram diretores de faculdades e deixaram de sê-los. Embora nunca tenham deixado de serem professores, viveram um período, em suas carreiras, em que assumiram a responsabilidade pela gestão universitária.

Dos seis sujeitos significativos da pesquisa, todos tornaram-se diretores de faculdade (cargos estratégicos), sendo que um deles não retornou às atividades docentes, assumindo posteriormente à saída da direção da faculdade uma pró-reitoria.

Os seis professores, para fins de análise da pesquisa e manutenção do anonimato, serão identificados como Professor 1, Professor 2, Professor 3, Professor 4, Professor 5 e Professor 6.

Para visualizar a formação acadêmica dos entrevistados foi organizado o quadro 3, destacando apenas sua formação a nível de doutorado para preservar o anonimato.

<b>Professor 1</b>	1999 – 2004 - Doutorado em Teoria e História Literária – UNICAMP
<b>Professor 2</b>	1997 – 2000 - Doutorado em Agronomia – UNESP
<b>Professor 3</b>	2001 – 2007 - Doutorado em Engenharia Mecânica – USP
<b>Professor 4</b>	1992 – 1995 - Doutorado em Educação - USP
<b>Professor 5</b>	1998 – 2004 - Doutorado em Direito – PUC
<b>Professor 6</b>	2004 – 2009 - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC

Quadro 3: Formação acadêmica dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os professores que ocuparam o cargo de diretor de suas respectivas faculdades são doutores, o que inclusive é requisito para ocupar tal cargo, com diferentes graduações, tais como: filosofia, agronomia, engenharia de produção, pedagogia, ciências jurídicas e sociais e

administração, prevalecendo desta forma, dentre os entrevistados, a formação na área de ciências exatas e tecnológicas.

Somente um dos entrevistados possui uma trajetória acadêmica na área da gestão, mas não especificamente na gestão universitária, sendo que tal discussão será trazida na sequência.

## 4.2 TORNAR-SE DIRETOR

Os professores universitários entrevistados, em sua maioria, emergiram como gestores através de um processo de eleição, para o qual foram indicados devido ao reconhecimento da comunidade acadêmica pelas suas trajetórias de trabalho e dedicação à universidade.

Na carreira universitária, quando os professores assumem a direção da faculdade não são mais responsáveis apenas por seus alunos e pesquisas, já que ser líder universitário envolve também a coordenação de seus pares, o tratamento de conflitos, a supervisão de atividades diversas, em detrimento da realização direta de seus trabalhos técnicos.

Recorrendo às entrevistas transcritas, foi possível resgatar sete grandes temas centrais, que representam as experiências que os professores entrevistados viveram como diretores: eu não tinha experiência administrativa, responsável por tudo que acontece, o tempo e a rotina de trabalho, as pessoas importantes, o conflito e o aprendizado, agora lidero e implemento projetos e *status* do diretor. Esses temas são redigidos separadamente, mas ao mesmo tempo, são intercambiáveis, fazendo parte da experiência vivida pelos ex-diretores.

### 4.2.1 Eu não tinha experiência administrativa

Os professores quando tornaram-se diretores de suas respectivas faculdades assumiram responsabilidades como a administração das questões técnicas administrativas e supervisão de atividades dos coordenadores, o que naturalmente inclui a gestão de pessoas. A experiência de tornar-se diretor foi descrita como repleta de desafios, com alguns conflitos de pessoal, entretanto, houve preponderância do relato de entraves para superar dificuldades relacionadas ao aspecto político-administrativo que permeia a gestão pública. Os procedimentos rotineiros a um administrador público e suas burocracias foram vistos como novidades aos até então diretores, que relataram falta de preparo para executar funções norteadoras das rotinas administrativas.

[...] De repente tive que assumir funções para qual não estava preparada, a gestão universitária possui particularidades. (Professor 6)

[...] Toda essa parte administrativa foi bastante pesada, não tinha essa clareza administrativa na época, eu não tinha experiência administrativa. Essa administração que tem a ver com burocracia, eu sempre achei horrorosa. (Professor 1)

Diante do exposto é possível perceber a falta de conhecimento relacionado a Habilidade Técnica, citada por Katz (1955), ligadas à execução do trabalho – rotinas administrativas, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional. Rezende (1982) destaca como fator dificultador da administração universitária a questão de que os atuais administradores da educação, na maior parte dos casos, não foram formados para desempenhar papéis de gestores. É com muita frequência que engenheiros, físicos, advogados competentes assumem cargos de reitores, diretores, chefes, coordenadores de outros setores, com o argumento de que demonstraram grande competência em suas áreas próprias de atuação.

Pode-se identificar que alguns dos problemas enfrentados, pelos diretores, são provenientes do fato de a maioria dos mesmos não terem sido formados para essa tarefa, utilizando por consequência, soluções emergenciais, dificultando assim a gestão dos processos. Até mesmo o professor 6 que tem formação na área da gestão, apresentou dificuldades devido, sobretudo, às particularidades da gestão universitária.

A maioria dos professores deste estudo desenvolveu a gestão universitária sem conhecimentos específicos, realidade corroborada pelos estudos de Rizzatti, Rizzatti Jr. e Sartor (2004), ao destacarem que a administração de diversas universidades acontece de forma empírica, já que a maioria de seus gestores não possui conhecimentos teóricos sobre as funções administrativas. Piazza (1997), buscando desvelar especificidades da função de docentes-gestores em universidades, também ressalta o despreparo e a necessidade de aprendizagem dos professores universitários para exercerem a função gerencial, além da falta de clareza deles sobre as próprias funções e a ausência de normas para orientá-los no exercício da função. O estudo realizado por Figueiredo (1992) evidencia que há falta de conhecimento e de preparo dos professores para assumirem um cargo de gestão. A literatura aponta que não é prática comum, nas universidades, a realização de investimentos em capacitação profissional para as funções gerenciais (PIAZZA, 1997; HEERDT, 2002; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003; MARRA; MELO, 2003; CRUZ, 2008). Aqui fica evidente uma das fragilidades vividas pelas gestões do ensino superior: a falta de investimentos na qualificação dos professores que são escolhidos para ocupar cargos de liderança.

#### 4.2.2 Responsável por tudo que acontece

A intensa responsabilidade pelo que acontece na faculdade foi destacado pelos entrevistados. Sentiram-se responsável por tudo o que acontecia, o que estava relacionado, inclusive, com o desgaste pessoal que viveram enquanto diretores.

[...] O desgaste pessoal é muito grande, pois vive-se 100% para a faculdade, para a universidade, no período em que estava na direção era o tempo todo como diretor. (Professor 5)

[...] tudo era feito com conversa, com muito envolvimento, com muito trabalho, eu tinha várias responsabilidades que são inerentes ao cargo. (Professor 2)

[...] era muita reunião, muita coisa que cai em cima de você, sempre tem coisa pra assinar, é muita coisa, como você fica responsável por tudo que acontece aqui, então sempre tem muita coisa pra você decidir. (Professor 6)

Como contribuidor individual, o professor é responsável por suas atividades de docente, e na maioria das vezes realiza tarefas específicas e programadas, não sendo responsável, inclusive, pelo desempenho dos demais colegas. Como diretor (gerente), exerce influência sobre as atividades de outras pessoas, possuindo uma agenda completamente imprevisível e dependente de necessidades alheias, ampliando seu escopo de responsabilidade sobre o futuro da faculdade. Evidencia-se também que a tomada de decisão, enquanto um processo participativo ocupou bastante parte do tempo dos gestores, responsável, sobretudo, pelo desgaste vivido. Os papéis decisórios são ressaltados por Mintzberg (1975, 1990) que afirma que os mesmos são de total responsabilidade dos gestores e que necessitam de cautela e preparo para serem exercidos.

#### 4.2.3 O tempo e a rotina de trabalho

Através dos relatos dos ex-gestores, observa-se que um dos grandes desafios que vivenciaram estava relacionado à percepção do tempo. Eles percebiam o tempo passar muito rapidamente, enquanto eles se sentiam impotentes por não conseguirem colocar em prática

todos os seus projetos. A demanda excessiva gerada pelo trabalho como diretores, inclusive gerou conflitos familiares, já que prejudicaram a qualidade desta relação.

O tempo voava, quando eu via já acabou, sempre o dia foi pequeno pra resolver tudo, todo dia saia com problema pra resolver. [...] A rotina era intensa, era quase o tempo todo conversando, eu tinha o tempo todo compromissos. (Professor 1)

Ele passava. Eu não sentia o tempo. O tempo voou, na verdade voou. (Professor 2)

Foi o período que eu me dediquei intensamente por que a faculdade estava em implantação. O tempo passou muito rápido, inclusive houve um prejuízo no convívio familiar, diminuía minha qualidade de vida, tempo com a minha família, né, isso realmente houve. (Professor 3)

Eu não tinha noção do tempo. Passava muito rápido, passou muito rápido. (Professor 4)

Ésther (2007) em sua pesquisa com reitores, vice-reitores e pró-reitores de oito universidades federais localizadas no Estado de Minas Gerais, visualizou que os professores, ao assumirem cargos de gerência, em todos os níveis hierárquicos pesquisados, experimentaram a sensação e a prática de que suas atividades são repletas de repetições, papelada, agendas e problemas a serem resolvidos, o que dificultava o gerenciamento de seu tempo de trabalho e a priorização das atividades. Tal realidade não difere daquela encontrada nas organizações empresariais, já estudadas por Hill (2003) e Mintzberg (1973), e pela realidade vivida pelos professores participantes desta pesquisa.

Entre os aspectos negativos evidenciados pelos ex-diretores foram apontados a necessidade de estar inteiramente à disposição do cargo e o desgaste pessoal provocado pelo excesso de envolvimento demandado pelo cargo.

Os entrevistados expuseram dificuldades para realizar suas atividades, devido à sobrecarga de trabalho e ao excesso de tarefas realizadas dentro e fora da faculdade.

Eu não tinha horário de expediente, você tem que estar a disposição vinte e quatro horas...tem os eventos dos colegas que você recebe convite você tem que estar lá representando a faculdade. (Professor 1)

[...] O ponto negativo foi realmente foi o excesso de envolvimento, excesso de trabalho que aí a parte de estudos né, eu adiei demais né, uma série de estudos. Eu era exigido para representar a faculdade em diversas ocasiões, palestras, formaturas. (Professor 4)

As obrigações como diretores ultrapassava o horário normatizado de trabalho, o que levou inclusive ao adiamento de alguns projetos pessoais. Dentro dos papéis interpessoais, Mintzberg (1975, 1990) acentua o gerente em sua simbologia, onde deve exercer a função de estar presente em locais e momentos importantes e cerimoniais.

#### 4.2.4 As pessoas importantes

Apesar de terem sido relatados alguns conflitos isolados com pessoas ocupantes dos cargos de coordenadores, professores e técnicos administrativos, os ocupantes destes mesmos cargos foram considerados como importantes durante a época que os entrevistados estavam na direção de suas respectivas faculdades.

[..] As coordenações de curso, fundamentalmente, acho que a coordenação é o coração de cada curso mesmo, acho que se você tem um trabalho bom com o coordenador a coisa deslancha. (Professor 1)

[..] As pessoas importantes eram a comunidade ...e aí eu coloco num mesmo patamar, por exemplo: técnico e professor. (Professor 2)

[...] Minha secretaria diretamente, coordenador... o administrador chefe, o corpo técnico ... servidores técnicos administrativos, alguns professores. (Professor 3)  
[...] as pessoas importantes eram os professores. (Professor 4)

Motta (2004, p. 26) define 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”. E para se ter a implementação deste sentido, em que os resultados são obtidos através das pessoas, os sujeitos significativos deste estudo confirmaram a importância de suas equipes de trabalho para concretizar as atividades. Há uma tendência de quando o processo é mais coletivo, menos centralizador, diminuir a pressão envolvida no processo decisório.

#### 4.2.5 O conflito e o aprendizado

Os professores enquanto estavam ocupando o cargo de direção tiveram que desenvolver habilidades para poderem orquestrar questões de relacionamento de pessoas e conflitos inerentes ao ambiente de trabalho.

Eu tive que aprender a ser um pouco mais maleável. (Professor 2)  
Eu aprendi coisas positivas e coisas negativas. Aprendi que as pessoas são falsas, que são muito falsas. Mas eu acho que, eu perdi um pouco da ingenuidade sabe, que apesar da minha idade eu sou muito ingênua, os conflitos estiveram presentes em toda a minha gestão, mas eu pude aprender e crescer com estas adversidades. (Professor 6)

Conflitos pessoais são situações inerentes aos ambientes de trabalho, que exigem dos gestores posicionamentos éticos e eficientes na resolução das possíveis problemáticas.

Em relação ao aprendizado após a experiência de ser um gestor universitário mais uma vez tem-se elencada o item das habilidades criadas para solucionar conflitos de relações pessoais.

[...] o lucro maior e o aprendizado mesmo com o ser humano, acho que é o recurso mais valioso da universidade, a gente vai aprendendo muito a lidar com o ser humano sabe ,isso aí a gestão ensina muito pra gente, eu aprendi muito. (Professor 1)

Nos Papéis Interpessoais, o gerente como líder é responsável por seus atos e de todos os seus subordinados (MINTZBERG, 1975, 1990). Ao serem obrigados a administrar problemas de cunho pessoal, de relacionamentos e divergências de interesses pessoais, exigiu-se dos diretores o desenvolvimento de uma postura condizente com a posição que os mesmos ocupavam, abrangendo a necessidade de ouvir diferentes pontos de vista, mas sem perder o controle da situação. As Habilidades Humanas dos gerentes, de acordo com Katz (1955), são necessárias para um bom relacionamento, possibilitam o bom desenvolvimento de equipes, e aos gerentes, possibilita que atuem eficaz e eficientemente.

O aprendizado depende de como o executivo se relaciona com a experiência, esse processo pode se apresentar como uma experiência muito significativa ao aprendizado e, por este prisma, pode se configurar como um momento de ganhos para o profissional (MCCALL JR.; LOMBARDO; MORRISON, 1998; MOXLEY; PULLEY, 2004). Conflitos precisam ser administrados, se possível em uma negociação em que ambas partes interessadas tenham suas demandas atendidas. Dentro dos Papéis Decisórios, tem-se a figura do gerente como negociador. A gerência deve negociar tanto com o ambiente interno como com o ambiente externo sempre objetivando os melhores resultados (MINTZBERG, 1975, 1990).

#### 4.2.6 Agora lidero e implemento projetos

Dentre os aspectos descritos como positivos da experiência de ser diretor, a oportunidade de liderar e implementar projetos foi evidenciada.

Os gerentes, dentro dos papéis decisórios, são também empreendedores. Onde tentam melhorar seus negócios propondo maneiras inovadoras ou novos projetos que alavanquem a organização (MINTZBERG, 1975, 1990). Os ex-gestores destacaram como positivo a oportunidade de poderem sugerir, traçar metas, tomar decisões e implementar projetos geradores de impactos na faculdade, na perspectiva de desenvolvimento. A oportunidade de colaborar para o delineamento de ações que proporcione um projeto acadêmico interessante para a região, foi algo ressaltado pelos entrevistados como altamente enriquecedor.

[...] O aspecto positivo foi ter conseguido fazer o que eu queria. (Professor 2)

[...] o positivo talvez foi ter criado a faculdade, talvez esse foi um ponto positivo. (Professor 3)

[...] os aspectos positivos né, é realmente essa maturidade, os resultados que eu obtive, de tornar uma faculdade, foi todo um projeto que eu estive junto com os colegas professores, coordenando as atividades. (Professor 4)

[...] Positivo é que você tem a oportunidade de propor metas e participar diretamente da execução das atividades que tem como função atingir essas metas, quer dizer, você não depende de uma autorização de alguém, o direito de tomar decisões é uma coisa muito boa. (Professor 5)

Pode-se perceber que os professores acreditam que podem oferecer alternativas estratégicas quando estão no cargo de gestão em detrimento de quando não estão a frente da gestão universitária. Esta postura pode demonstrar certo comodismo quando atuam como professores ou falta de oportunidade para a realização de uma proposta construída por todos.

#### 4.2.7 Status do diretor

O ocupante do cargo de diretor é a autoridade máxima dentro da faculdade, responsável por decisões importantes e aprovações ou recusas de projetos. O que além de agregar extrema responsabilidade ao cargo, traz projeção, prospecta o indivíduo gestor como um elo importante dentro da gestão universitária e o coloca em posição diferenciada em relação aos seus colegas.

[...] É positivo eu acho que é a projeção te dá. Eu acho que assim você se sobressai diante da universidade, né. (Professor 6)

Os diretores possuem autoridade formal sobre em suas unidades. “A autoridade formal leva a uma posição especial de status na organização” (MINTZBERG, 1975, p. 56). O poder relacionado ao cargo em que ocupavam ficou bastante evidente na fala dos professores entrevistados. É possível a identificação da emersão da Habilidade Conceitual citada por Katz (1955). Essa habilidade mantém a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na administração da organização (KATZ, 1955).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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. Assim, 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 docentes 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.

Uma instituição universitária deve ter objetivos abrangentes, em relação à satisfação ou 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.

Do total do universo de 16 professores, que poderiam fazer parte deste estudo, dois foram redistribuídos para outra IES e uma professora pediu exoneração e quatro, por alguma razão não aceitaram participar. Tal fato nos remete a possibilidade de futuros estudos a fim de investigar as razões de tais acontecimentos, o que pode, inclusive, ter relação com o processo de desgaste vivenciado pelos professores durante as suas gestões.

Dos três papéis citados por Mintzberg (1975, 1990) desempenhados pelos gestores, foi possível identificar que foram demandados, em muitos casos, dos sujeitos do presente estudo o Papel Decisório e Interpessoal.

Já entre as três habilidades que Katz (1955) defende como necessárias aos gerentes para que desenvolvam bem o seu trabalho, todas foram destacadas nas falas dos entrevistados. Quando os gestores universitários entrevistados necessitaram assumir as demandas dos papéis decisórios e interpessoais relatam certa dificuldade, bem como quando demandados de habilidades técnicas e humanas. Já a demanda pela habilidade conceitual, que influencia diretamente no direcionamento e na gestão da organização, que no estudo foi identificada no tópico em que se fala sobre liderança e implementação de projetos, foi citada pelos entrevistados como positiva e não houve relatos de fatores geradores de dificuldades durante o processo.

Diante dos resultados alcançados há a necessidade da prática de programas de acompanhamento destinado aos professores que assumem cargos na gestão universitária, para que possam ter compreensão de tal processo, inclusive no que diz respeito às possíveis consequências.

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. Para tanto, identificamos alguns temas que podem ser objeto de pesquisa em novos estudos: relações de poder no processo de gestão, as relações interpessoais presentes nas transições e equilíbrio entre as relações com a família e o trabalho no contexto das atividades desenvolvidas pelos docentes universitários.

## **REFERÊNCIAS**

- AGUIAR, T. J. L. ; DEL CORONA, F. P. ; SILVA, F. M. V. ; BINOTTO, E. ; SIQUEIRA, E. S. Reflexões sobre a transição de diretores em uma universidade federal do Centro Oeste. In: XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur, 13., 2013, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRIDGES, W. Managing organizational transitions. **Organizational Dynamics**, Summer, 1986, p. 24-33.
- CRUZ, R. C. **Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função**. 2008. 219 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- DUBAR, C. **A Sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência**. Educação & Sociedade, v.19, n.64, 1998.
- 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.
- FIGUEIREDO, R. S. **A tomada de decisão por dirigentes universitários: um estudo comparativo em universidades pública, comunitária e empresarial**. 1992. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.
- 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.
- HELAL, D. H. **Exigências Profissionais em Organizações Pós-Fordistas: das Qualificações ao Modelo de Competência**. XXVI ENEGEP – Fortaleza, CE, Brasil, 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530356\\_8275.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530356_8275.pdf)>. Acesso em: 12. fev. 2008.
- 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.
- KATZ, R. L. “Skills of an effective administrador.” **Harvard Business Review**, jan.fev. 1955, pp. 33-42;
- KOBER, Claudia Mattos. **Qualificação profissional: uma tarefa sísifo**. São Paulo: Formato, 2004.
- KONCZAK, L. J. The first-time manager. **Personnel Psychology**, Summer, v. 47, n.2, 1994.

- LACERDA, Sergio. **Capacitação profissional e o novo cenário das organizações** – São Paulo: 2010. Disponível em <<http://www.artigonal.com/carreira-artigos/capacitacao-profissional-e-o-novo-cenario-das-organizacoes-516500.html>> acesso em 29/08/2014.
- 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.
- MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MCCALL JR., M. W.; LOMBARDO, M. M.; MORRISON, A. M. **The lessons of experience: how successful executives develop on the job**. New York: The Free Press, 1988.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollins Publishers, 1973.
- \_\_\_\_\_. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 5, n. 4, p. 49-61, jul./aug. 1975.
- \_\_\_\_\_. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, mar./apr. 1990.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- MOXLEY, R. S.; PULLEY, M. L. Hardships. In: MCCAULEY, C. D., VAN VELSON, E. (org.). **Handbook of leadership development**. 2. nd. San Francisco: Jossey-Bass, 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.
- 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.
- REZENDE, A. M. de. **O saber o poder na universidade: dominação ou serviço?** São Paulo: Cortez, 1982.
- 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].
- SCHLOSSBERG, N. K. A model for analysing adaption to transition. **The Counseling Psychologist**, v. 9, n. 2, p. 2-18, 1981
- 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.
- 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.; 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. 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. 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.

SMYRNIOS, K. X. et al. Work family conflict: a study of american and australian family businesses. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 35-51, mar. 2003.

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.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.