



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

ROBSON DE ALMEIDA DA SILVA

**Cognição e gestão: esquemas cognitivos que estruturam a atuação de gestores
universitários**

Salvador

2020

ROBSON DE ALMEIDA DA SILVA

**Cognição e gestão: esquemas cognitivos que estruturam a atuação de gestores
universitários**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Psicologia da Universidade Federal da Bahia como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto

Salvador

2020

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA),
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Silva, Robson de Almeida
Cognição e gestão: esquemas cognitivos que
estruturam a atuação de gestores universitários /
Robson de Almeida Silva. -- Salvador, 2020.
134 f.

Orientador: Adriano de Lemos Alves Peixoto.
Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em
Psicologia - PPGPSI) -- Universidade Federal da
Bahia, Instituto de Psicologia, 2020.

1. Cognição gerencial. 2. Gestor universitário. 3.
Gestor-docente. 4. Gestão universitária. 5. Esquemas
cognitivos. I. Peixoto, Adriano de Lemos Alves. II.
Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
Instituto de Psicologia – IPS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia – PPGPSI
MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO

TERMO DE APROVAÇÃO

**Cognição e gestão: esquemas cognitivos que estruturam a atuação de gestores
universitários**

ROBSON DE ALMEIDA DA SILVA

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto (Orientador)
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dra. Lilia Aparecida Kanan
Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC

Salvador, 18 de fevereiro de 2020.

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu tio Pe. Lino (*in memoriam*), meu grande incentivador e inspiração.

Agradecimentos

Aos meus pais, Hercília e Roque, que mesmo com ensino primário, tiveram a sabedoria para valorizar a educação e encaminhar meu destino para voos mais altos.

Aos meus irmãos, Faby e Neto, por sempre me fortalecerem.

À Lívia pelo amor, paciência e incentivo, principalmente nos momentos mais decisivos.

Ao meu orientador e coordenador, prof. Dr. Adriano Peixoto, pelo incentivo, confiança, paciência e crescimento.

À Grace, pelo carinho e por ter sido determinante para meu ingresso no mestrado, e a Angra Valezka, que esteve do meu lado desde a prova de seleção até defesa da dissertação.

Aos colegas do turno, Paulo Marx, Uendel e Cássio, pelas colaborações, apoio e bom humor para encerrar o turno na UFBA às 22hs.

Às eternas estagiárias da SUPAD, Yasmin, Josi e Natalie, pelo carinho, disponibilidade e colaboração.

Às colegas de pós-graduação, Verônica, Polyana, Taty, Stéfanie, Liana Peixoto, Eurídice e Aldiene, pelos preciosos feedbacks e colaborações.

Aos professores Dr. Virgílio Bastos, superintendente da SUPAD, pelas críticas colaborativas em todas as avaliações e pelo incentivo à qualificação profissional, e a prof^a Sônia Bahia, pela confiança e carinho durante o tirocínio docente.

Aos colegas da SUPAD, Bel, Rodrigo, Dona Suali, Tina, Vanessa, Kamila, Ivana, Daniel e Mariana, pelo encorajamento e incentivo.

Aos amigos de SSA, pela compreensão quanto à minha ausência nos eventos, e aos amigos de Riachão, pelo companheirismo.

RESUMO

Silva, R. A. (2020). *Cognição e gestão: esquemas cognitivos que estruturam a atuação de gestores universitários*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Bahia.

O presente estudo tem como objetivo analisar como gestores docentes e gestores técnico-administrativos de uma universidade pública estruturam esquemas cognitivos sobre a gestão e a caracterização de suas práticas gerenciais. A pesquisa parte do pressuposto teórico que concebe a gestão como uma prática social, e assume a perspectiva da cognição social nas organizações para compreender o papel das crenças, significados compartilhados e estruturas de conhecimento que orientam a ação de gestores docentes no contexto universitário. Dada a natureza do objeto de estudo, foi adotada como estratégia metodológica a abordagem qualitativa interpretativa. Seguindo tal perspectiva metodológica a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, e os dados levantados passaram por meio de análise de conteúdo e análise de frequência. Os participantes do estudo foram 7 gestores docentes e gestores técnico-administrativos que ocupam cargos estratégicos em uma universidade pública federal. Os resultados mostram que gestores docentes e técnico-administrativos compartilham concepções sobre a gestão e empregam práticas similares em sua atuação. Os conceitos que estruturam as concepções dos entrevistados sobre a gestão e acerca da natureza do trabalho gerencial se mostraram relacionados com as dinâmicas e características próprias do contexto da gestão universitária. Por fim, o estudo mostrou que os dois grupos de gestores expressaram percepções distintas acerca da experiência gerencial, as quais podem estar relacionadas ao lugar da gestão na identidade profissional e na trajetória dos participantes de cada grupo.

Palavras-chave: Cognição gerencial; gestor universitário; gestor-docente; gestão universitária

Silva, R. A. (2020). Cognition and management: cognitive schemes that structure the performance of university managers. (Masters dissertation). Institute of Psychology, Federal University of Bahia, Bahia

This study aims to analyze how teaching managers and technical-administrative managers of a public university structure cognitive schemes about management and characterization of their management practices. The research starts from the theoretical assumption that conceives management as a social practice, and assumes the perspective of social cognition in organizations to understand the role of beliefs, shared meanings and knowledge structures that guide the action of teaching managers in the university context.

Given the nature of the object of study, the qualitative interpretative approach was adopted as a methodological strategy. Following this methodological perspective, data collection was carried out through semi-structured interviews, and the data collected went through content analysis and frequency analysis. The study participants were 7 teaching managers and technical-administrative managers who occupy strategic positions at a federal public university. The results show that teaching and technical-administrative managers share conceptions about management and employ similar practices in their performance.

The concepts that structure the interviewees' conceptions about management and about the nature of managerial work were shown to be related to the dynamics and characteristics of the university management context. Finally, the study showed that the two groups of managers expressed different perceptions about management experience, which may be related to the role of management in the professional identity and in the trajectory of the participants in each group.

Keywords: managerial cognition; university manager; teaching-manager; university management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Temáticas dos estudos sobre natureza do trabalho do gestor	24
Figura 2 - Tipos de esquemas e de mapas cognitivos	30
Figura 3 - Número de trabalhos publicados por ano no período de 2008 a 2018	48
Figura 4 - Percentual de produção por região do país	48
Figura 5 - Proporção de trabalhos em relação ao meio de publicação	49
Figura 6 - Quantidade de periódicos em cada classificação QUALIS-CAPES, referente ao quadriênio 2013-2016, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.....	50
Figura 7 - Tipo de gestor por área e carreiras dos ocupantes de cargos de gestão presentes nos estudos.....	55
Figura 8 - Percentual das temáticas em relação às pesquisas sobre gestor universitário	58
Figura 9 - Estrutura organizacional da administração central da Instituição Federal de Ensino Superior onde a pesquisa foi realizada e os cargos de direção respectivos à cada nível da hierarquia.....	65
Figura 10 - Estrutura do roteiro de entrevista.....	66
Figura 11 – Tipos de análises empregadas e formas de apresentação dos resultados sobre estruturas cognitivas dos gestores.....	68
Figura 12 - Tipos de análises empregadas e formas de apresentação dos resultados sobre as práticas gerenciais	68
Figura 13 - Estrutura básica de uma unidade acadêmica na Instituição Federal de Ensino Superior pesquisada.....	72
Figura 14 - Estrutura básica pró-reitoria ou superintendência na Instituição pesquisada	74
Figura 15 - Grupo de gestores docentes e gestores técnico-administrativos entrevistados.....	76
Figura 16 - Percepções sobre as experiências de gestor universitário	78
Figura 17 - Dimensões do esquema que ilustra a concepção sobre o papel do gestor universitário.....	91
Figura 18 - Dimensão técnica do mapa mental sobre a atuação do gestor universitário	95

Figura 19 - Mapa com as dimensões que caracterizam a noção de gestor competente	102
Figura 20 - Práticas gerenciais de gestores docentes e técnico-administrativos	108
Figura 21 - Práticas gerenciais por grupo de gestores	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência e percentual por tipo de produção	51
Tabela 2 - Quantitativo e percentual de estudos quanto à abordagem metodológica e natureza	52
Tabela 3 - Quantitativo e percentual das estratégias de coleta e análise de dados.....	53
Tabela 4 - Principais enfoques pesquisados em relação ao tema do gestor universitário.....	56
Tabela 5 - Conjunto de práticas que caracterizam o dia a dia do gestor universitário.	108

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
1.1 Trabalho do gestor	19
1.2 Cognição gerencial	27
1.3 Gestor universitário	36
CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE O GESTOR UNIVERSITÁRIO NO PERÍODO DE 2008 A 2018 45	
2.1 Procedimentos metodológicos para revisão bibliométrica	45
2.2 Resultados bibliométricos	47
2.3 Análise das temáticas pesquisadas	56
2.4 Conclusões	61
CAPÍTULO III - DELINEAMENTO DE OBJETO DE ESTUDO	63
CAPÍTULO IV - MÉTODO	64
4.1 Característica da pesquisa	64
4.2 Participantes	64
4.3 Procedimentos de coleta de dados	66
4.4 Instrumentos	66
4.5 Procedimentos de análise de dados	67
4.6 Aspectos éticos na coleta e análise dos dados	69
4.7 Caracterização da organização onde a pesquisa foi realizada	69
CAPÍTULO V - ESTUDO EMPÍRICO: RESULTADOS E DISCUSSÃO	76
5.1 Caracterização dos entrevistados	76
5.2 Como as categorias de gestor-docente e gestor-técnico percebem a experiência de gestão	77

5.3	Concepções de gestores docentes e técnicos acerca do papel do gestor universitário e da noção de <i>gestor competente</i>	90
5.3.1	As concepções de gestores docentes e técnicos acerca do que define o papel do gestor universitário.....	90
5.3.2	Como os entrevistados estruturam cognitivamente a noção de <i>gestor competente</i>	101
5.4	Caracterização do trabalho do gestor universitário	107
	CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
	REFERÊNCIAS	117
	APÊNDICES	130

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os órgãos da administração pública passaram por mudanças na estrutura e funcionamento advindas do processo de modernização administrativa, cujos pilares estavam assentados no aperfeiçoamento das práticas de gestão e na eficiência (Abrúcio, 2007). Esse processo que se convencionou chamar de *New Public Management* ou modelo gerencial da administração pública afetou direta e indiretamente a concepção sobre a prestação dos serviços públicos (Abrúcio, 2007), os quais passaram a ser questionados pela sociedade quanto a sua qualidade e efetividade.

Embora o modelo gerencial, operacionalizado pelo projeto de reforma do Estado, na década de 90, não tenha se efetivado plenamente como propunha os idealizadores, os efeitos de sua lógica perseveraram e continuaram determinando mudanças na administração pública até os dias de hoje (Abrúcio, 2007; Campelo, 2010). Como esse processo não ocorreu de maneira uniforme, pode-se dizer que influenciou em graus variados o funcionamento de diferentes áreas do serviço público e órgãos de ensino superior e pesquisa não estiveram imunes a este processo. Algumas das faces da influência do gerencialismo no ensino superior podem ser ilustradas pela introdução da racionalização dos recursos, instrumentos de planejamento e gestão estratégica e a competição entre as universidades federais na distribuição por recursos com base em indicadores de produtividade (Ferreira, 2012).

Esse processo foi acompanhado, ao longo do tempo, de um aumento do papel regulador do estado no ensino superior. Um reflexo disso foi a criação de sistemas de avaliação que passaram a aferir eficiência e eficácia dos resultados das universidades (Ferreira, 2012; Silva & Carvalho, 2014), e de exigir processos permanentes de autoavaliação nessas instituições. Essa tendência demandou das instituições universitárias o aprimoramento de seus processos gerenciais no que diz respeito aos mecanismos de planejamento, acompanhamento e mensuração de resultados (Peixoto & Janissek, 2015). Há de se destacar que nesse sentido os indicadores e aferições de resultados se tornaram relevantes na gestão, tendo em vista que passaram a ser balizadores da distribuição de recursos entre as universidades federais.

Paralelo a isso, as universidades federais passaram ainda por transformações internas importantes, advindas da política de expansão do ensino superior, e cujos efeitos exigiram mais esforços e atenção à dimensão gerencial. Notadamente, as políticas de cotas e de reestruturação e expansão do ensino superior, operacionalizada por meio do REUNI -

Programa de Reestruturação e Ampliação das Universidades Federais, introduziram um conjunto de desafios gerenciais relacionados ao redimensionamento das universidades em termos de infraestrutura, aumento de recursos públicos a serem geridos, número de alunos, de cursos e com a gestão da diversidade e permanência dos novos perfis de alunos (Barbosa & Mendonça, 2014). Mais recentemente, com a crise fiscal do estado, que comprometeu o financiamento das universidades, novos desafios foram lançados aos gestores universitários, principalmente no que diz respeito à necessidade de economicidade e na garantia do funcionamento das atividades universitárias mesmo diante da escassez de recursos.

O contexto apresentado releva a necessidade e importância do tema da gestão universitária, e, de modo especial, a temática do gestor universitário na medida em que os gestores possuem papel central quanto à capacidade de influir na eficiência e a necessidade de ação gerencial para garantir a sustentabilidade e a promoção da função social das instituições de ensino superior. Com isso, pode-se dizer que, em última análise, esses gestores possuem uma importância fundamental para o alcance dos resultados das organizações universitárias e implantação com efetividade das políticas de ensino, pesquisa e extensão no país (Barbosa & Mendonça, 2014; Pascuci et al., 2016).

Toda referência aqui feita ao gestor universitário gira em torno de reconhecer a importância de sua atuação. Em um contexto mais amplo nas organizações, o gestor é objeto de atenção e investimento como recurso estratégico. Isso se mostra coerente com o que vem sendo amplamente documentado pela literatura gerencial quando explicita o papel dos gestores para o funcionamento e desempenho das organizações de um modo geral (Cavalcanti et al., 2009; Mintzberg, 1973; Silva, Laros & Mourão, 2007; Tengblad, 2012; Yukl & Lepsinger, 2005; Yulk, 2006).

Em que pese a importância e centralidade do gestor nas universidades possa ser considerada, sua investigação como objeto de estudo parece não ser amplamente difundida ou não existe como grande foco de interesse no contexto brasileiro. Nesse sentido, Peixoto e Janissek (2015) verificam que dentre os pesquisadores que se debruçam sobre a universidade apenas uma parte pequena tem como foco o tema da gestão universitária e, nesse conjunto, é ainda menor o interesse específico pela temática do gestor universitário. Tal constatação pode ser complementada com a avaliação, feita no presente trabalho, de que o tema ainda carece de desenvolvimento, embora se reconheça avanços em muitas pesquisas e um esforço dos pesquisadores em fortalecer o estudo da temática.

De qualquer modo, através da avaliação dos estudos existentes foi possível perceber que eles se dedicaram basicamente à caracterização do gestor docente, os quais se referem ao levantamento de competências, perfil, atribuições e papéis desempenhados pelo gestor (Almeida, 2018; Gomes et al., 2013; Salles & Villardi, 2014). Um conjunto grande de trabalhos traz uma caracterização das dificuldades do dia a dia de trabalho dos gestores docentes e dos desafios enfrentados na sua atuação, notadamente a sobrecarga de trabalho, burocracia, a falta de suporte organizacional e a rotatividade do cargo na gestão (Farinelli & Melo, 2011; Kanan & Zanelli, 2011; Miranda, 2010; Santos & Bronnemann, 2013; Peixoto & Souza, 2015; Silva, 2012).

O foco no gestor docente levantou alguns aspectos importantes nas pesquisas como a sobrecarga de trabalho ou mesmo de tensões entre o papel de gestor e docente, frequentemente acumulados durante o exercício da função gerencial. Desse modo, para os docentes que assumem cargos gerenciais, tornar-se gestor implica, quase sempre, em acumular paralelamente as atividades gerenciais e acadêmicas (Kanan & Zanelli, 2011; Marra & Melo, 2005; Melo, Lopes, & Ribeiro, 2013). A falta de preparação desses profissionais para a gestão é apresentada como outro aspecto bastante recorrente nas pesquisas, as quais relatam que docentes *expertises* em suas áreas de conhecimento frequentemente não possuem qualquer formação ou preparação para atuar na gestão (Barbosa & Mendonça, 2016; Ésther, 2011; Pereira, Marques, Castro, & Ferreira, 2015; Salles & Villardi, 2014). Essa configuração, que parece andar na contramão da tendência da profissionalização na gestão no serviço público, é, no contexto em questão, uma particularidade importante para compreender a atuação dos gestores e precisa ser melhor analisada para compreendermos como ela afeta individualmente os ocupantes dos cargos de gestão e os efeitos para desenvolvimento de suas atividades gerenciais e acadêmicas.

Quando avaliados os estudos existentes, é possível perceber também a existência de lacunas nas pesquisas, a exemplo da pouca presença de temáticas relevantes como a do desempenho dos gestores, bem como a predominância de estudos sobre gestores acadêmicos em detrimento de pesquisas sobre gestores estratégicos e o quase exclusivo foco no gestor-docente, deixando de lado os gestores universitários oriundos de carreira não docente, como os de carreira técnico-administrativa. É importante constar que os gestores universitários podem ser pertencentes a duas carreiras no contexto das universidades públicas, sendo elas o grupo de servidores docentes e de servidores técnico-administrativos em educação.

A respeito da preferência pelo estudo do gestor docente, é preciso ressaltar que nesse contexto os docentes têm a exclusividade de alguns cargos, como na gestão acadêmica, o cargo de reitor, vice-reitor e, em algumas universidades, também cargos da alta hierarquia em órgãos competentes pelas áreas da pesquisa, ensino e extensão (Almeida, 2018). Nos demais órgãos administrativos, tanto na linha estratégica quanto tática, os cargos são chefiados indistintamente por servidores oriundos de carreira docente e técnico-administrativa. Em que pese a pouca presença de estudos com foco nos gestores universitários de carreira técnica, as pesquisas de Siqueira, Miranda et al. (2016) e Almeida (2018) sobre o perfil dos ocupantes de cargos de gestão em universidades federais demonstraram que os servidores de carreira técnica têm exercido funções em cargos táticos e estratégicos nas principais universidades no país.

A tendência pelo estudo do gestor docente reflete, de alguma forma, as características do contexto organizacional na universidade. É preciso reconhecer que parte da proeminência do papel dos docentes na gestão e no ambiente universitário de um modo geral se relaciona com suas competências, alcançadas pela formação especializada, que lhes asseguram as condições e prerrogativas para pensar as grandes políticas de ensino, extensão e de produção do conhecimento, as quais ancoraram os direcionamentos das universidades. Por outro lado, alguns autores, como veremos a seguir, demonstram como a centralidade exercida pelos docentes pode ser pensada a partir de características do ambiente universitário, configurações da estrutura organizacional e das dinâmicas de poder inerentes a este contexto.

Nesse sentido, a tendência expressa o modelo de organização universitária concebida como uma burocracia profissional, cuja definição demarca organizações nas quais o foco de poder se encontra localizado na base hierárquica ocupada por classes profissionais especializadas e que realizam suas atividades de forma autônoma, e sobre as quais tem total controle e expertise (Mintzberg, 1995). No contexto das universidades, os docentes se enquadram nessa característica tendo em vista que a natureza de seu trabalho é essencialmente especializada, pouco programada e sobre a qual os próprios docentes detêm o controle da forma e conteúdo de execução (Polidori, 2003; Vieira & Vieira, 2004).

Tal configuração confere o *status* e poder de referência ancorados no conhecimento especializado que juntos ao prestígio acadêmico associado à produtividade científica e ao reconhecido conhecimento técnico sobre o ensino, a pesquisa e extensão, promovem aos servidores docentes um lugar de proeminência na vida universitária e um conjunto de prerrogativas legitimamente reconhecidas pela comunidade. Desse modo, parece natural e

legítimo, dada as características do contexto universitário, o papel de influência e de relevância que a classe docente exerce na universidade. De alguma forma, esse papel de proeminência se expressa na ocupação de cargos de gestão e tal característica se reflete na forma como o gestor universitário é representado nas pesquisas sobre a temática.

Diante das especificidades relacionadas com as carreiras de docentes e técnicos-administrativos, das dinâmicas nas relações de poder no ambiente universitário e dos papéis desempenhados por cada categoria, faz-se necessário estudos sobre gestores universitários que contemplem tanto gestores docentes quanto gestores técnicos, de modo a caracterizar as comunalidades e singularidades desses dois grupos e promover uma compreensão mais abrangente acerca dos gestores universitários.

Tendo em vista a importância do papel dos gestores técnicos-administrativos na gestão universitária e as particularidades documentadas pela literatura em relação aos gestores de carreira docente, o presente estudo tem como foco compreender a atuação de gestores de carreira docente e técnica-administrativa a partir de como os esses dois grupos a) percebem suas experiências na condução de cargos de gestão; b) estruturam cognitivamente conceitos sobre o trabalho gerencial especificamente no contexto em que estão inseridos; e, c) estruturam suas práticas no dia a dia de trabalho gerencial.

Dessa forma, análise acerca da percepção sobre a experiência gerencial pode ser um mote importante para compreender os significados e as idiossincrasias de cada grupo gestores em relação ao lugar da gestão universitária em suas trajetórias e como isso pode afetar aspectos de sua atuação. A caracterização de conceitos que estruturam as concepções acerca do trabalho do gestor, bem como o levantamento do conjunto de práticas empregadas na atuação dos entrevistados, podem ilustrar as dimensões centrais de conhecimento que guiam os gestores e sua interação com ação prática no dia a dia da gestão.

Considerando a natureza do objeto de estudo, a pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa. Tal abordagem também se fundamenta nas recomendações teóricas apresentadas na áreas dos estudos gerenciais, as quais, segundo Tengblad (2012), têm demonstrado a necessidade de estudos qualitativos na investigação da temática do gestor, de modo que as pesquisas possam discutir o trabalho gerencial sob perspectivas contextuais e a partir da concepção da gestão como prática social. Dessa forma, como modelo teórico que permite a compreensão e investigação do trabalho gerencial nessa perspectiva, o presente estudo lança mão da cognição social nas organizações, de forma mais específica a teoria dos esquemas cognitivos.

Para Fiske e Taylor (1991), os esquemas cognitivos são estruturas que representam o conhecimento sobre um conceito ou tipo de estímulos. Os esquemas são estruturas abstratas que organizam as concepções humanas sobre o mundo ao redor, de modo a dar estabilidade e guiar as ações em situações específicas (Bastos & Janissek, 2014; Pereira & Bastos, 2014). Desse modo, o estudo dos esquemas cognitivos é uma importante aplicação da cognição social que nos permite compreender os filtros cognitivos e interpretativos que orientam as decisões e ações dos indivíduos nas organizações. Sabemos que os esquemas são construídos a partir das experiências e interação entre os indivíduos, sendo, portanto, subjacentes aos processos e fenômenos sociais (Pereira & Bastos, 2014), o que os torna um conceito importante dentro da perspectiva teórica da cognição social. Com isso, para o presente estudo interessa compreender do ponto de vista da cognição social dos gestores a forma como esses indivíduos interpretam sua experiência na gestão e os conceitos e concepções que norteiam sua atuação.

Do ponto de vista de sua estrutura, a presente dissertação está organizada da seguinte forma: no primeiro capítulo, denominado fundamentação teórica, são apresentados os principais conceitos e teorias que norteiam teoricamente a pesquisa. Assim, é apresentado um conjunto de estudos sobre o trabalho do gestor, as teorias e estudos empíricos sobre a cognição gerencial nas organizações e, por fim, uma caracterização dos principais aspectos da gestão nas universidades e dos gestores universitários. No segundo capítulo são apresentados os resultados de um levantamento bibliométrico de pesquisas nacionais sobre a temática dos gestores universitários entre os anos de 2008 e 2018. Nessa revisão, são descritas e discutidas as principais características da pesquisa na área, o ponto de bibliométrico e em relação às temáticas relacionadas ao estudo do gestor universitário.

No terceiro capítulo estão expressos o problema e objetivos da pesquisa. Os aspectos metodológicos são apresentados no quarto capítulo, no qual são descritos e explicados os procedimentos de coleta, análise e organização dos resultados, bem como a explanação da abordagem metodológica adotada e sua justificativa para sua utilização. No capítulo 05, os resultados da pesquisa empírica estão apresentados com as devidas descrições dos resultados e as discussões teóricas e empíricas pertinentes, seguidas das conclusões. Por fim, no capítulo 6, estão postas as considerações finais da dissertação, bem como as ponderações quanto às limitações e sugestões de pesquisas futuras.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é apresentada a fundamentação teórica da dissertação, cuja estrutura está organizada em três seções. A primeira delas apresenta e discute sobre o trabalho do gestor, buscando elucidar as distintas formas de compreender a atuação gerencial, os estudos clássicos e algumas problematizações presentes na área e que se fazem relevantes para os objetivos e pressupostos do estudo relatado neste trabalho.

A segunda seção enfatiza especificamente a perspectiva da cognição gerencial, abordando como o estudo da cognição contribui para compreender fenômenos organizacionais e, principalmente, o papel das estruturas cognitivas para investigar os diversos aspectos da atuação do gestor. Na seção, é apresentado um conjunto de trabalhos acadêmicos a fim de descrever como a cognição gerencial tem sido estudada e as possibilidades de articulação entre a cognição e ação de gestores nas organizações.

Por fim, a última seção se debruça acerca aspectos relevantes da gestão universitária e do trabalho do gestor nesse contexto. Essa seção apresenta as características da gestão nas universidades públicas, bem como descrever o perfil, particularidades e desafios dos gestores universitários.

1.1 Trabalho do gestor

O gestor é uma figura central nas organizações. Tradicionalmente, o gestor é visto como a figura responsável por estruturar administrativamente a organização, guiar e dar direção para as ações, tomar decisões relevantes, processar e compartilhar informações para níveis hierarquicamente abaixo, resolver problemas, negociar, liderar, mediar conflitos e mais um conjunto considerável de atividades, a depender da perspectiva de análise ou teoria que se utilize. A primeira tentativa de teorizar sobre o trabalho do gestor foi creditada a H. Fayol (1841-1925), que defendia a visão da atuação gerencial por meio de uma lógica racional e planejada, como o espírito da época em que a administração se tornava ciência. Nessa linha, para Fayol, a ação do gestor foi concebida como um processo organizativo e administrativo caracterizado pelas funções de planejamento, organização, direção, controle e coordenação (Maximiano, 2004; Silva, Laros, & Mourão, 2007).

Barnard (1938, citado por Junquillo, 2001, p. 308) foi outro importante teórico a tratar o gestor em uma perspectiva administrativa. O autor definiu um conjunto de funções para o gestor, por ele denominado de *executivo*, cuja atuação que visava essencialmente, segundo a sua concepção, garantir a manutenção do sistema de cooperação, comunicação e na formulação de propósitos e objetivos na organização. Nessa concepção, o gestor ganha o lugar de mantenedor da unidade organizacional entendida como sistema racional, fechado e com um conjunto de regras explícitas que governam o comportamento dos indivíduos em prol de objetivos determinados (Bastos, Loiola et al., 2014).

O aspecto formal e prescritivo do trabalho do gestor também esteve presente na concepção de Drucker (1977). O autor apresentou uma perspectiva sobre os gestores segundo a qual os concebia como administradores profissionais dotados de conhecimento técnico específico e cujas decisões possuem efeitos de forma significativa os resultados da organização. Segundo essa concepção, a ação do gestor para ser eficiente deve seguir conhecimentos técnicos e os fundamentos administração, e dessa forma, a atuação do gestor se confunde com a própria definição do profissional administrador de formação.

Tais concepções formaram as proposições iniciais sobre a atuação do gestor, e também rementem à construção e o desenvolvimento da administração enquanto disciplina científica e seus desdobramentos para atuação dos profissionais da administração. Esses primeiros teóricos construíram o que ficou conhecido como *estudos clássicos* no campo dos estudos gerenciais. Em comum, eles abordam o trabalho gerencial a partir de uma concepção racional e abstrata, como processo administrativo, na qual estabelecem prescrições sobre o que é esperado dos gestores (Tengblad, 2012). Com isso, o trabalho do gestor foi pensado como atividade eminentemente estruturada, organizada, sequencial e planejada. Nas bases dessa compreensão havia o pressuposto em relação às organizações como sistemas estáveis e fechados, reservando ao gestor o papel de fazer funcionar a engrenagem e ligar as partes da organização (Bastos et al., 2014; Morgan, 1982).

É importante considerar o peso dessa perspectiva no desenvolvimento dos estudos gerenciais ao longo do tempo, e como a visão sobre o gestor tende a se ancorar em aspectos organizativos e prescritivos do trabalho na gestão. Para Mintzberg e Gosling (2003) essa perspectiva sobre o trabalho do gestor tem forte influência na concepção de gestor utilizada tradicionalmente na formação gerencial, por meio das escolas de negócios ou *business schools*, o que tende a reforçar a dimensão abstrata do trabalho do gestor abordado sob o escopo de disciplinas puramente analíticas, as quais têm a visão clássica da gestão como

matriz teórica (Mintzberg & Gosling, 2003). Stewart (1984) também destaca a influência das escolas de negócios na forma como a gestão tende a ser definida. Essa visão, segundo a autora, não necessariamente retrata uma conceituação sobre a natureza do trabalho do gestor, que deveria ser focada no que os gestores fazem em seu dia a dia e não exatamente em modelos abstratos e prescritivos que não correspondem, na sua visão, com a realidade nas organizações.

Nesse sentido, autores como Mintzberg (1990), afirmam que a concepção puramente abstrata sobre a gestão produziu distorções em relação à conceituação do trabalho do gestor, tradicionalmente caracterizado em termos de planejamento sistemático e reflexivo e de tomadas de decisões assentadas objetivamente em sistemas formais de informação. Esse conjunto de ideias e a influência da teoria clássica de Fayol reforçaram ao longo do tempo um imaginário de que ação gerencial ocorre por meio de um trabalho sistemático e controlado. Para Zaleznik (1992), essa distorção também se aplica aos estudos que buscam diferenciar os conceitos de liderança e gestor, onde frequentemente os líderes são representados de forma positiva e com função inspiradora em detrimento dos gestores, que, supostamente, buscam controle e estabilidade, sendo estas últimas características, menos prestigiadas.

Willmott (1984) afirmava que as perspectivas teóricas que tratam o gestor por meio de imagens de racionalidade e estabilidade tinham dificuldade em compreender de forma consistente as dimensões políticas da gestão. Com isso, embora a conceituação do trabalho do gestor na perspectiva racional tenha sido um marco importante para a área dos estudos gerenciais, ela passou a ser questionada a partir de pesquisas que se debruçaram sobre o trabalho gerencial do ponto de vista de sua atuação no dia-a-dia na organização. Nesse sentido, já na década de 50, o trabalho de Carlson (1951) apresentou uma visão diferente sobre o trabalho gerencial, ao identificar algumas de suas características tais como a fragmentação, interrupções em suas atividades e numerosos contatos com pessoas em seu dia a dia. Essas particularidades se distanciaram do que inicialmente se esperava como padrão típico do trabalho na gestão, bem como não encontravam suporte nas teorias racionalistas e prescritivas da área.

Nessa direção, o estudo de Dalton (1959) evidenciou o papel dos aspectos informais e não oficiais do trabalho gerencial, revelando que o cotidiano do gestor nas organizações é menos formal e voltado para o planejamento e estabilidade do que se propunha até então. Mais adiante, Sayles (1964) evidenciou em seus estudos que uma das principais atividades do gestor é a construção de relações recíprocas, destacando como o planejamento e tomada de

decisão gerencial são tarefas que ocorrem como processo de interação social e não exclusivamente como uma atividade individual do gestor.

Mintzberg ao publicar seu clássico *The nature of managerial work* (1973) consolidou a crítica sobre a concepção da atuação gerencial como ação racional e estável. Em seu estudo seminal, Mintzberg pesquisou o trabalho de gestores por meio de sistemáticas observações e concluiu que as principais características do trabalho gerencial são o ritmo implacável do trabalho, a brevidade, variedade e fragmentação das atividades desenvolvidas. Dentre os achados dessa pesquisa, verificou-se que há uma tendência de os gestores utilizarem os meios verbais e informais em detrimento dos meios formais escritos, ainda que a organização tenha modernos sistemas de comunicação e informação.

Outro resultado importante encontrado foi a identificação de que os gestores tendem a estar mais voltados para atividades práticas, por meio da resolução de problemas emergentes, em detrimento de atividades de reflexão, como planejamento. Esse último aspecto revela a dimensão prática como algo importante na gestão e explicita que a atividade analítica do trabalho do gestor muitas vezes perde espaço em meio aos imperativos das demandas diárias, ainda que se considere atividade reflexiva como relevante para o desempenho gerencial.

Em sua formulação, Mintzberg (1973, 1990) desenvolveu um modelo no qual propôs que a atividade do gestor se estabelece a partir de papéis gerenciais que podem se expressar com maior ou menor intensidade em função de elementos contextuais. Esses papéis são organizados em três dimensões básicas, a saber: a) os papéis interpessoais, que envolvem a manutenção de teia de relações, influenciação e atuação como representante ou símbolo da organização; b) papéis informacionais, que são os papéis de coleta e disseminação de informação no interior na organização e para fora dela; e, por fim, c) os papéis de decisão, classificados pela negociação, gerenciamento de distúrbios, gerenciamento de recursos e ação para empreender e controlar mudanças na organização. O modelo de Mintzberg ampliou a compreensão acerca do trabalho do gestor ao considerar que os papéis não se limitam aos processos administrativos prescritos, mas que se expandem também para aspectos informais e atitudinais (Silva, Laros, & Mourão, 2007), bem como por conceber que eles não são estáveis e que podem extrapolar o próprio modelo a depender da dinâmica gerencial na organização (Mintzberg, 2010).

Pela importância dessa pesquisa para a área, Tengblad (2006) replicou o trabalho de Mintzberg e constatou que a maioria das características enunciadas pelo estudo clássico se mantiveram trinta anos depois. Contudo, o estudo revelou algumas diferenças, como a menor

fragmentação e interrupção do trabalho, e o maior tempo dos gestores dedicado ao contato com os subordinados. Embora a maioria das características do estudo anterior tenham se preservado, as diferenças encontradas sugerem a mutabilidade do trabalho do gestor ao longo do tempo e sua suscetibilidade aos diversos contextos culturais e organizacionais. Nesse sentido, o autor pondera que o contexto sueco, onde a pesquisa foi realizada, é culturalmente caracterizado pela valorização de aspectos como a autonomia e liberdade humana, e esse fator junto ao forte discurso em torno dos modelos de liderança a partir da década de 1980, como a liderança transformadora, por exemplo, podem ter influenciado a relação dos executivos com os subordinados.

A forma como o trabalho do gestor é estruturado foi estudada por Stewart (1982), que destacou o papel decisório dos gestores e suas consequências para adaptabilidade e o tipo de trabalho por eles realizado. Para a autora, os gestores são submetidos a um conjunto de exigências inerentes à sua função e autoridade, assim como enfrentam restrições internas e externas que limitam sua ação. Entretanto, mesmo diante das prescrições e restrições, os gestores possuem discricionariedade para tomar decisões que afetam o desenvolvimento de seu trabalho. Com isso, para a autora, a forma como o gestor trabalha pode variar em função das prescrições ou do que é esperado sobre seu trabalho, das restrições enfrentadas no ambiente e do conjunto de decisões tomadas no curso de sua atuação. Essa perspectiva contextual da atuação do gestor ajuda a compreender e a explicar a variabilidade do trabalho gerencial entre os diversos níveis hierárquicos e tipos de organizações em que estão inseridos.

O foco da teorização sobre o gestor considerando a ênfase de seu trabalho no dia a dia nas organizações fomentou o surgimento de uma perspectiva de estudos voltada para compreender as características do trabalho gerencial e aspectos do contexto que impactam sua atuação (Matthaei, 2010). Nessa linha, Silva, Laros e Mourão (2007) afirmam que os modelos iniciais de teorização sobre o tema, como o de Fayol, partiram da perspectiva de análise no nível da organização, enquanto que os estudos voltados para o conteúdo do trabalho derivaram da perspectiva de nível micro, no caso, focados na ação do próprio gestor. Para os autores, há nessa diferença de foco nos estudos sobre o gestor uma distinção em termos de níveis de análise que ajuda a compreender como evoluem ao longo do tempo os estudos na área, de uma perspectiva organizacional para uma perspectiva micro voltada ao trabalho gerencial.

De uma forma mais geral, Hales (1986), em sua revisão de estudos empíricos, demonstrou que as temáticas comuns nas pesquisas da área entre as décadas de 50 e 80

giraram em torno dos seguintes interesses: o conteúdo do trabalho do gestor, a distribuição do tempo, as interações, os aspectos informais e das variáveis que conferem qualidade à atuação gerencial. Um pouco mais recentemente, Yukl (2006) descreveu um conjunto de temas sobre como a natureza do trabalho do gestor tem sido estudada (ver Figura 1).

Temas	Foco do estudo
Descrição das atividades típicas	<ul style="list-style-type: none"> - O que os gestores fazem em seu dia a dia - Como usam seu tempo no trabalho
Conteúdo do trabalho gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento e manutenção de relacionamentos; - Obtenção e provimento de informações; - Tomada de decisão; - Influência dos gestores sobre os subordinados.
Fatores que afetam e limitam o escopo da ação do gestor	<ul style="list-style-type: none"> - Demandas e restrições
Determinantes situacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Nível hierárquico que ocupam; - Tamanho e estágio de vida da organização - Dependência de outros gestores/unidades na organização; - Grau de instabilidade do ambiente

Figura 1 - Temáticas dos estudos sobre natureza do trabalho do gestor

Fonte: Adaptado de Yukl (2006)

Os aspectos mencionados por Yukl (2006) evidenciam a amplitude sobre a qual a temática do gestor pode ser pesquisada. Mesmo diante dessas possibilidades de enfoques na área, Tengblad (2012), em sua análise sobre os estudos gerenciais, considera que há uma tendência pela adoção de perspectivas orientadas para a dimensão da racionalidade e atuação analítica e prescritiva do trabalho do gestor. Essa tendência, para Mintzberg (1990; 2010), gera um distanciamento entre a teoria gerencial e a prática nas organizações, o que pode limitar a teorização sobre o trabalho gestor. Com isso, para o autor, a produção de listas de competências e perfis gerenciais generalizados sem das devidas considerações para os diversos contextos organizacionais é uma expressão das dificuldades na área, o que pode sinalizar revela uma limitação dos estudos em compreender a dinâmica da gestão. Em consonância com essa visão, Hales (1999) já havia constatado que os estudos têm se debruçado sobre as características mais comuns dos gestores, ou seja, a descrição do que eles

fazem e suas características, sem que tenha havido o mesmo esforço para explicar teoricamente as razões ou os mecanismos que determinam as características e elementos em comum no trabalho dos gestores.

Diante das críticas aos estudos gerenciais, Tengblad (2012) defende a necessidade de compreendermos a gestão com base no estudo da prática real dos gestores nas organizações, de forma que se considere a importância dos fatores contextuais e simbólicos de sua atuação. Segundo o autor, precisamos aprender mais sobre como os gerentes trabalham e qual é o contexto em que eles estão inseridos. Com isso, Tengblad (2012) sugere uma agenda teórico-metodológica para os estudos na área, cuja linha condutora é a noção da gestão como prática social. Nessa perspectiva, a compreensão sobre a atuação do gestor deve considerar fortemente os contextos próprios onde estão inseridos e as transformações que suas práticas sofrem em função de novos conhecimentos, tecnologias e aspectos sociais emergentes nas organizações.

Reed (1984), importante teórico nessa perspectiva, já discutia a necessidade do desenvolvimento de abordagens que respondam às ambiguidades, tensões e contradições da prática gerencial nas organizações. Para o autor, pensar na atuação do gestor considerando a dimensão social de sua prática pode ser uma resposta aos modelos que propunham explicar e implementar sistemas universais de controle racional e coordenação, os quais frequentemente se mostram incapazes de serem operacionalizados. Reed (1984) ressalta que a ação gerencial está imbricada em processos políticos e convenções sociais e destaca a contribuição e influência de conhecimentos de áreas como a filosofia, antropologia, sociologia, estudos organizacionais e economia para o seu estudo das práticas sociais.

A utilização dessa abordagem para compreender a atuação do gestor pressupõe reconhecer a natureza do fenômeno gerencial como sendo socialmente construído, o que, por sua vez, mexe com questões ontológicas e epistemológicas nos estudos gerenciais (Tengblad, 2012). Desse modo, a prática gerencial é encarada como um artefato humano que se expressa de forma diversa e variável (Alvesson & Spicer, 2010; Reed, 1984; Tengblad, 2012) e, como tal, deve ser analisada sem perder de vista as estruturas interpretativas dos atores que nelas estão envolvidos (Reed, 1984). Essa abordagem oferece uma alternativa para compreendermos a complexidade em torno da qual a ação gerencial se expressa, bem como de suas possíveis vinculações com os fatores do contexto organizacional (Reed, 1984).

Halles (1999) reforçou essa noção ao afirmar que os recursos, regras cognitivas e morais dos sistemas sociais onde atua o gestor moldam e dão forma às suas práticas de

trabalho, e isso ocorre na medida em que esses aspectos ajudam a constituir, definir e legitimar suas ações, responsabilidades e identidades frente ao contexto. A ênfase na dimensão social também é defendida por Holmberg e Tyrstrup (2012), para os quais se mostra importante reconhecer que a atuação dos gestores ocorre em meio a contextos singulares e que os modelos e papéis prescritos devem ser confrontados com o trabalho real do gestor nas organizações. Esses autores chegaram a esta reflexão a partir de um estudo que mostrou como a atividade gerencial pode variar em algum grau em função das características, das interações e dos processos nas organizações, funcionando, não raras vezes, como eventos de improviso ao contexto.

Segundo essas concepções, o caráter social do trabalho do gestor deve ser visto em uma perspectiva dinâmica. Nesse sentido, Alvesson e Spicer (2010) ressaltam que se por um lado, ambiente social ajuda a moldar o trabalho gerencial, por outro, o próprio gestor também é um agente ativo na construção de seu contexto. Esse caráter também foi apresentado por Smircich e Morgan (1982) ao postularem o papel do gestor na construção e compartilhamento de sentidos e significados nas organizações e de como sua atuação expressa aspectos do ambiente social da organização na qual está inserido.

Toda essa discussão da gestão como prática social abre espaço e reforça a possibilidade de compreender o gestor em uma perspectiva da cognição social nas organizações e, mais precisamente, na área da cognição gerencial. Essa área investiga a ação dos gestores no contexto organizacional considerando como essa ação está relacionada com a forma pela qual eles interpretam o ambiente, criam significados, organizam esse conhecimento e os compartilham na organização (Calori, Johnson, & Sarnin, 1994; Walsh, 1995). Dentro dessa lógica, pressupõe-se que o gestor tem um papel importante para construir socialmente o ambiente organizacional a partir de suas crenças, tomada de decisão, das interações, negociação e da construção de sentido para os membros da organização.

Essa visão se baseia em uma noção de organização que é concebida como um sistema frouxamente unido por meio de comportamentos interligados, onde se resalta a importância da cognição e do papel dos indivíduos (Weick, 1973). Nesse âmbito, há um foco considerável das pesquisas no tema da cognição dos gestores, tendo em vista a centralidade e a transversalidade desses indivíduos nas organizações (Bastos & Janissek, 2014). Na seção seguinte, essa perspectiva será explorada de forma mais detalhada, onde serão apresentados estudos e conceitos que ajudam a entender os diversos aspectos da atuação dos gestores a

partir de suas estruturas cognitivas e de como as práticas gerenciais em algum grau refletem suas cognições.

1.2 Cognição gerencial

A cognição organizacional é uma das mais relevantes perspectivas para compreensão dos fenômenos nas organizações das últimas décadas. Tal vertente tem como principal marca o caráter simbólico e processual das abordagens cognitivistas (Hodgkinson & Healey, 2008). Nessa perspectiva, a oposição indivíduo-organização dá lugar a uma compreensão dos fenômenos da organização como sendo socialmente construídos a partir das interações entre os atores da organização (Bastos & Janissek, 2014). Seu objetivo, em geral, é apreender a criação de sentido para os eventos, como os diversos fenômenos organizacionais se relacionam com as crenças e de como o conhecimento é organizado e compartilhado pelos indivíduos nas organizações (Bastos, Souza, Costa, & Peixoto, 2011; Souza, 2007; Weick, 1973).

Nessa vertente, a cognição é concebida a partir de um caráter intersubjetivo, o que implica em assumir que o processo cognitivo é produto e, ao mesmo tempo, produtor da realidade social (Cablori, Johnson, & Sarnin, 1994). Tal forma de estudar os fenômenos da organização em seus diversos níveis representa uma importante perspectiva para os estudos gerenciais, principalmente ao serem considerados os pressupostos de vertentes como a de Tengblad (2012) que enfatiza a dimensão social na atuação do gestor. A ideia subjacente a esta vertente é de que ação gerencial expressa um conjunto de crenças, normas sociais, modelos e conceitos de organização e trabalho construídos cognitivamente pelos atores em um dado contexto, sendo, por isso, uma prática social. Nesse raciocínio, a elucidação sobre como os gestores estruturam seu conhecimento, criam sentido para a realidade organizacional e o transmitem para os outros membros pode evidenciar dimensões importantes de sua atuação.

Bastos e Janissek (2014) e Bastos et al. (2011) afirmam que o gestor, ou o líder, é frequente objeto de análise em estudos de cognição organizacional e o grande interesse nesse recorte se justifica pela importância e centralidade do papel do gestor nas organizações. Sims e Gióia (1986) reforçam essa ideia ao afirmar que os estudos na área partem do pressuposto de que a cognição dos gestores influencia suas ações e os resultados da organização.

Considerações nessa direção são também postas por Jenkins e Johnson (1997) ao investigarem as associações entre a cognição gerencial e a performance organizacional.

Nesse tópico, diferentes aspectos da cognição de gestores podem ser investigados, sendo passível a análise de sua associação com processos micro-organizacionais, como aprendizagem e motivação, com os meso-organizacionais, como equipes, e com processos macro-organizacionais, como mudança organizacional (Bastos & Janissek, 2014; Hodgkinson & Healey, 2008). Existem também algumas outras possibilidades de investigação a depender do tipo de fenômeno cognitivo que se deseja compreender. A respeito disso, Schneider e Angelmar (1993) propuseram uma classificação na qual destacam três propriedades cognitivas, sendo elas: os processos cognitivos, que dizem respeito à forma como o conhecimento é adquirido e utilizado; os estilos cognitivos, que exploram como as unidades se diferenciam quanto à estrutura e processos de conhecimento e, por fim, as estruturas cognitivas, que dizem respeito a como o conhecimento está representado e armazenado.

No presente trabalho, a ênfase está direcionada às estruturas cognitivas dos gestores, mais precisamente aos esquemas cognitivos. Essas estruturas cognitivas se referem a um termo genérico na área da cognição social para indicar que indivíduos constroem representações dos diversos aspectos de si e do mundo em sua volta e de como essas informações são organizadas e armazenadas (Souza, 2007). Para Bastos e Janissek (2014), essa propriedade pode ser utilizada tanto para compreender fenômenos no nível micro, o individual, quanto no nível grupal. Desse modo, é possível investigar os esquemas cognitivos de um gestor, buscando compreender como o indivíduo organiza e estrutura seu conhecimento acerca de algum aspecto relevante da realidade organizacional, bem como investigar como esses esquemas são compartilhados por um grupo de gestores.

Os esquemas cognitivos representam um importante conceito na área da cognição social, com uma vasta aplicação no estudo das organizações, principalmente na compreensão de dimensões da cultura e dos filtros cognitivos que orientam nas decisões e ações dos indivíduos nesse contexto (Bastos & Janissek, 2014). Conceitualmente falando, os esquemas cognitivos são definidos como estruturas cognitivas que representam conhecimento organizado sobre um conceito ou um estímulo e possuem a função de regras que direcionam processamento da informação (Fiske & Taylor, 1991). Fiske e Dyer (1985) definem os esquemas como a base de conhecimento que serve como um guia para a interpretação da informação do ambiente, sendo fundamentais para orientar as pessoas frente às complexas e ambíguas demandas e características do ambiente social e do trabalho.

A teoria dos esquemas pressupõe que os esquemas cognitivos são subjacentes ao processo de simplificação da realidade pelos indivíduos. Nesse sentido, Bastos e Janissek (2014, p. 226) apontam que os esquemas contribuem na redução das demandas de processamento de informação, à medida em que provem “*um sistema de conhecimento já construído para interpretar e acumular informações sobre a realidade*”. Para Pereira e Bastos (2014), estruturas cognitivas como esquemas são:

“(...) essenciais na organização do conhecimento e se encarregam de fornecer os componentes básicos para a avaliação dos objetos encontrados no mundo físico e social, assim como permitem a criação de modelos capazes de evitar o trabalho desnecessário de pensar sobre cada uma das situações particulares e específicas com as quais a pessoa se defronta” (p. 6).

Como base para interpretação da realidade social e de nossa experiência no mundo, os esquemas se tornam mais complexos e organizados na medida em que novas informações são incorporadas e reinterpretadas. De uma forma dinâmica, e em cada contexto, eles contribuem para o senso de estabilidade e a formação de teorias subjetivas sobre como o mundo funciona e de como devemos agir sobre ele (Bastos, 1999; Bastos & Janissek, 2014; Fiske & Taylor, 1991).

De forma similar, a literatura apresenta a noção de mapas cognitivos como um conjunto de representações, esquemas mentais ou modelos mentais construídos pelos indivíduos (Swan, 1997). Para Fiol e Huff (1992), os mapas cognitivos são representações gráficas que ilustram e organizam um conjunto de informações sobre as quais nossas ações estão ancoradas, ou seja, eles fornecem um quadro de referência quanto à estrutura de conhecimento e crenças que possuímos, servindo de subsídio para compreender o raciocínio pelo qual nossas ações são tomadas.

Merece atenção o fato de que a noção de mapas cognitivos remete a um caráter de operacionalização das estruturas cognitivas em termos de análise para as investigações científicas nas organizações. Desse modo, é possível a utilização de técnicas de mapeamento cognitivo para construção de representações gráficas de crenças subjetivas acessadas por meio de relatos verbais, proporcionando, assim, a identificação dos elementos que compõe esquemas mentais e a visualização das relações significativas do conteúdo investigado (Bastos, 2002).

Sabe-se que, pelo seu caráter dinâmico, não é possível esgotar os tipos de mapas ou esquemas cognitivos no que se refere ao seu conteúdo e estrutura organizativa. Entretanto, como forma de sistematizar e operacionalizar os estudos sobre o tema, há na literatura da área uma tipologia descrita sobre os esquemas e mapas cognitivos em contextos organizacionais, os quais visam destacar distintos aspectos das estruturas cognitivas a serem investigadas. Alguns dos tipos de mapas e esquemas cognitivos foram descritos, respectivamente, por Fiol e Huff (1992) e Fiske e Taylor (1991), conforme apresentados na Figura 2.

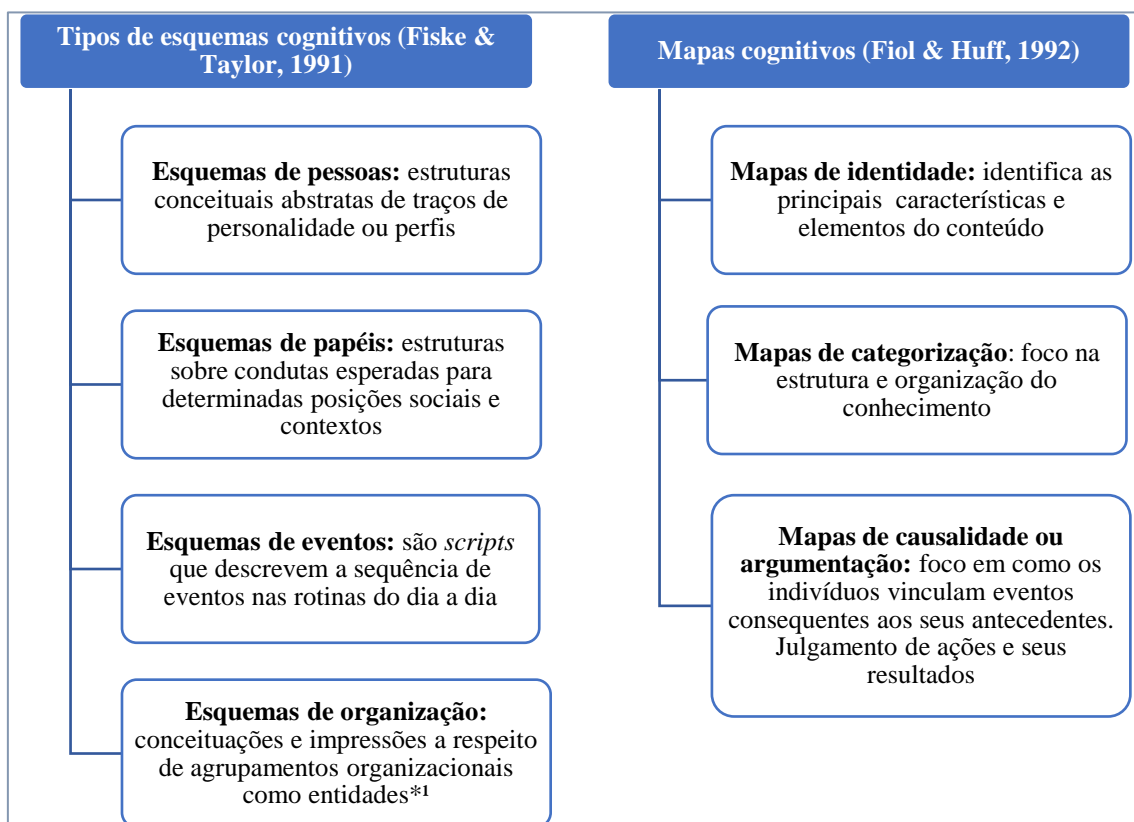


Figura 2 - Tipos de esquemas e de mapas cognitivos

Nota. *1Tipo de esquema cognitivo citado por Bastos e Janissek (2014). Fonte: Elaboração própria.

A tipologia apresentada na Figura 2 contribui para evidenciar distintos aspectos das estruturas cognitivas e como elas organizam determinados aspectos da realidade organizacional. Porém, essa tipologia não deve ser vista como algo estanque e fixo, tendo em vista que as estruturas cognitivas são dinâmicas e as unidades e conteúdos que as compõem são interligados e abstratos.

Além das possibilidades de análise a partir dos diferentes tipos de esquemas e modalidade de mapas cognitivos, é possível investigar as estruturas cognitivas do ponto de vista de seu grau de complexidade. Essa dimensão de análise se mostra relevante principalmente a partir das possíveis associações da complexidade cognitiva com os fenômenos organizacionais. A complexidade cognitiva pode ser concebida a partir da diferenciação e da integração nos esquemas, em que a primeira se refere ao número de construtos ou categorias e a segunda, ao número de relações entre as categorias e subcategorias, ou seja, são *links*, de acordo com os autores (Calori, Johnson, & Sarnin, 1994; Walsh, 1995). Em outras palavras, a complexidade cognitiva está associada ao nível de elaboração dos esquemas cognitivos no sentido qualitativo e quantitativo do conteúdo, o que, por sua vez, influencia na forma como os indivíduos percebem, processam as informações e guiam suas ações.

Os esquemas ou estruturas cognitivas são objetos de extensos estudos na área organizacional e gerencial. Desse modo, será apresentado mais adiante um conjunto de pesquisas que demonstram o papel e a importância das estruturas cognitivas para que se possa compreender a atuação do gestor do ponto de vista de suas práticas, da implementação de ações estratégicas, da visão e conceitos dos gestores sobre a organização, de como a cognição pode ser compartilhada entre gestores e da relevância de sua complexidade para a atuação gerencial. De um modo geral, esses estudos são predominantemente qualitativos, baseados, em sua grande maioria, em entrevistas, o que marca uma característica metodológica relacionada com a natureza do objeto e da concepção de organização como construção social.

Do conjunto de estudos, uma parte importante tem se dedicado a compreender as associações entre as estruturas cognitivas de gestores e as práticas de gestão. Algumas dessas investigações demonstraram uma congruência entre as estruturas cognitivas e aspectos do contexto ou práticas de gestão. Nessa direção, Souza e Bastos (2009) e Bastos et al. (2011) mostraram como os esquemas de gestores sobre inovação se configuram de formas distintas, a depender do grau de inovação do contexto, tendo comparado os esquemas de gestores oriundos de organizações com distintos padrões de inovação. O estudo de Bastos e Brito (2002) investigou os esquemas de gestores da área da indústria sobre o significado do conceito “trabalhador comprometido” para compreender como esses esquemas se associavam com as práticas de gestão consideradas pelos gestores como sendo mais propícias a incentivar o comprometimento nos colaboradores. Os resultados mostraram que as práticas de gestão

relatadas se associavam com o conteúdo dos esquemas cognitivos dos gestores sobre comprometimento.

Esses estudos mostram que, de modo geral, diante de um mesmo contexto, os gestores tendem a compartilhar determinados esquemas, o que chama atenção para o fato de que os esquemas fazem parte de um contexto social mais específico, onde os valores, aprendizados, conhecimentos são construídos pelos indivíduos. Esses resultados encontram respaldo na literatura na medida em que há evidências dos efeitos da experiência e do uso das práticas sobre os processos cognitivos (Spiegel & Caulliraux, 2016).

Para exemplificar melhor isso, podemos citar o estudo de Bergman et al. (2016) que buscou identificar o compartilhamento de estruturas cognitivas entre os gestores de uma equipe da alta gestão comparativamente a uma equipe de gestores médios, por meio de mapas cognitivos. Seus resultados mostram que o compartilhamento de esquemas pelos gestores médios é menos integrado do que entre os gestores do topo da organização, o que pode revelar uma associação entre a diferença no padrão de atividade de cada nível hierárquico e a diversidade ou integração de elementos no conteúdo que compõe os esquemas mentais dos gestores. O estudo de Guimarães (2007) também encontrou diferenças no padrão de esquemas mentais de gestores em função de seu nível hierárquico - estratégico, tático e operacional - ao estudar esquemas sobre os fatores que influenciam a implementação das estratégias em organização hospitalar. Esse resultado, assim como nos estudos citados anteriormente, remete ao pressuposto de que os esquemas mentais são construídos a partir das interações, da criação de sentido, da socialização e do conjunto de conhecimentos adquiridos pelos indivíduos nas organizações.

Alguns estudos, por meio de mapas e esquemas cognitivos de gestores, buscam compreender a inovação tentando caracterizar padrões de referência e conhecimentos utilizados pelos gestores para adoção de práticas consideradas inovadoras, ou ainda como forma de caracterizar os gestores inovadores. Martins, Rindova e Greenbaum (2015) em seu modelo demonstraram o potencial de uso dos mapas cognitivos de gestores em contexto de desenvolvimento de inovação. Os autores discutem o papel dos processos cognitivos na promoção da inovação em modelos de negócios, destacando a função do trabalho interpretativo dos gestores e a mudança de mapas cognitivos no processo de criação de valor e de novos conceitos que podem ser aplicados ao negócio da organização.

O estudo de Otte, Gonçalves e Miranda (2017) mostrou como é possível por meio de mapas mentais identificar perfis de gestores inovadores e caracterizar seus conhecimentos

acerca da utilização de práticas consideradas inovadoras em seu contexto de atuação. A recente pesquisa de Oliveira (2018) comparou gestores de gerações distintas acerca da concepção de inovação a partir da estruturação de esquemas cognitivos. Seus resultados mostraram, de forma interessante, que gestores oriundos de gerações Y, nascidos a partir de 1981 e 1999, estruturam conceitos sobre a inovação gerencial de forma mais complexa e diversificada, ao passo que os gestores classificados como geração *Baby boomers*, nascidos entre 1945 e 1960, apresentaram concepções mais simples e superficiais. Tais estudos relevam como os mapas mentais são importantes ferramentas para investigar a inovação sob o ponto de vista do pensamento gerencial, revelando dimensões cognitivas subjacentes às práticas inovadoras.

Outros estudos sobre práticas de gestão e cognição gerencial buscaram descrever o conteúdo dos esquemas cognitivos relacionados à concepção de organização inovadora e a práticas de inovação no contexto da gestão universitária (Janissek et al., 2014; Souza, 2016). Esses estudos buscaram caracterizar como os conceitos de inovação se fazem presentes no ambiente gerencial universitário, bem como verificar o grau de adoção de práticas inovadoras. Seus resultados mostram a pouca presença de conteúdo considerando inovador nos conceitos e práticas de gestão no contexto pesquisado, particularmente caracterizado por práticas burocráticas do serviço público.

Algumas pesquisas investigaram como a complexidade da estrutura cognitiva e seu impacto no desenvolvimento das práticas gerenciais ou no desempenho dos gestores. Como exemplos desses estudos, temos o de Souza, Bastos, Costa, & Macambira (2007), o qual verificou que os gestores com complexidade cognitiva maior a respeito da inovação organizacional foram, no estudo, justamente aqueles cujos contextos eram considerados mais inovadores. Esse resultado ilustra que aqueles gestores cujo contato com práticas de inovação é maior, tendem a ser, por sua vez, capazes de fazer mais conexões e relações sobre conteúdos relacionados com o tema da inovação. Para os autores, esse resultado chama atenção para o fato de que o contato e a experiência com um conjunto de práticas no dia-a-dia têm repercussão na forma como o gestor estrutura seu conhecimento sobre elas. Por outro lado, considerando que os esquemas contribuem para guiar sua ação, a complexidade cognitiva acerca das práticas é também um sinalizador do seu potencial de utilização.

A pesquisa de Nobre e Ribeiro (2013) reforça a ideia sobre a associação entre o uso de práticas e a complexidade cognitiva ao estudar a associação entre o grau de complexidade cognitiva e adoção de práticas de sustentabilidade em empresas que participam no Índice de

Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo. Nele, os autores concluíram que o grau de complexidade desses mapas está associado positivamente com a adoção das práticas de sustentabilidade dessas organizações.

O estudo de Calori, Johnson e Sarnin (1994), que investigou a complexidade cognitiva de 26 executivos de corporações multinacionais francesas e britânicas, verificou que a relação entre complexidade cognitiva de gestores e seu desempenho é possivelmente moderada pelo grau de complexidade do ambiente de trabalho, devendo haver uma congruência entre eles. Carvalho (2004), em um estudo nacional com companhias siderúrgicas, apresentou resultados que apontam também nessa direção. Seus achados mostraram que há uma associação entre alta complexidade cognitiva e alto desempenho quando os gestores estão imersos em um ambiente de complexidade, caracterizado pelos altos níveis de incerteza, competitividade e mercados com constantes mudanças. De maneira oposta, em ambientes de baixa complexidade, os gestores com menor nível de complexidade cognitiva tendem a ter melhor desempenho quando comparados aos gestores com maior complexidade cognitiva submetidos ao mesmo contexto. Um desajuste entre a complexidade cognitiva do gestor e a do ambiente esteve associado, no estudo, a um baixo desempenho dos gestores.

O estudo de Joenison B. Silva (2018) buscou compreender o desempenho de *startups* a partir da percepção dos gestores sobre os eventos e aspectos das organizações em que atuam. Os resultados mostram como as ações dos gestores se associam com esquemas mentais, indicando que há direcionamento ou referência dos esquemas no conjunto de decisões tomadas dos gestores e, por conseguinte, uma possível influência no desempenho das empresas. Para o autor, percepções pautadas em informações errôneas podem afetar negativamente as ações e decisões dos gestores. Esses estudos, bem como os demais, devem ser lidos considerando a aplicação da pesquisa no contexto específico das organizações em que foram realizadas, mas ilustram e demonstram a diversidade de aspectos que podem ser pesquisados à luz da cognição gerencial quando ao seu grau de complexidade.

Assim como o interesse pela inovação, muitas pesquisas utilizando esquemas cognitivos se dedicam a investigar os processos de concepção, disseminação e implementação de estratégias nas organizações. Tal constatação pode ser evidenciada por Kaplan (2011) em sua revisão sobre a cognição na pesquisa em gestão estratégica nas últimas décadas. Para Kich (2017), o interesse pelos processos e esquemas cognitivos no estudo da área reside no fato de que o campo passou a considerar a relevância e papel de aspectos cognitivos, tais como

percepção, *insight*, intuição e criatividade, para o entendimento do processo de desenvolvimento de estratégia.

Nesse campo de interesse, Souza (2007) sinalizou a inclinação dos pesquisadores para o uso de esquemas mentais, especificamente, como uma importante ferramenta para compreender a estratégia nas organizações. Pesquisas nessa direção são relatadas por Guimarães (2007) e Palacios (2014) que buscaram compreender o processo de implementação de estratégias, tendo os esquemas como sinalizadores ou indicadores do grau de adoção de determinadas práticas ou dos fatores que influenciam a institucionalização das estratégias. Já o estudo de Ramos, Ferreira e Gimenez (2011) buscou identificar e compreender as possíveis associações existentes entre os esquemas mentais dos dirigentes de pequenas organizações e o contexto de referência e setor de atividade, o que possibilita compreender como esses gestores pensam sua área de atuação e conseqüentemente desenvolver planos de negócios mais assertivos.

Bergman et al. (2016) investigaram em seu estudo o compartilhamento de estratégias entre gestores de 9 empresas acerca gerenciamento de sustentabilidade. O estudo foi realizado por meio da identificação de 43 mapas mentais nos conselhos de administração das empresas. Os resultados mostraram que embora houvesse diversidade cognitiva os gestores compartilham padrões fortes de interpretação sobre as estratégias de sustentabilidade, o que pode sugerir que mesmo pertencentes a empresas distintas, os gestores podem compartilhar esquemas acerca de uma determinada prática ou estratégia se ela estiver disseminada entre empresas de um mesmo ramo. O mapeamento das estruturas cognitivas pode ser importante também como ferramenta de suporte aos gestores na concepção de planejamento estratégico para desenvolvimento de novos produtos, pela complexidade e número de informações que essa atividade demanda, como ilustrou Rodrigues (2015).

O estudo qualitativo, sob a ênfase das estruturas cognitivas, pode ajudar a compreender dimensões importantes da atuação do gestor, principalmente porque busca entender o gestor em seu contexto de atuação e de como as práticas, significados e conceitos orientadores da ação são construídos e organizados cognitivamente. Essa lógica não busca prescrições sobre o papel e atuação do gestor, mas sim a compreensão de como os gestores interpretam o ambiente, criam significados e compartilham conceitos que, se identificados e analisados, podem ajudar a entender aspectos de sua atuação. Nesse sentido, ganha papel central as crenças e os conceitos que moldam ou regulam sua ação, bem como a articulação

entre sua prática e os modelos mentais que estruturam cognitivamente sua experiência no contexto.

Tal perspectiva busca considerar também características das organizações e dos gestores pesquisados ao assumir que a cognição gerencial expressa conteúdos, conceitos e crenças a partir do conjunto de interações e das práticas socialmente criadas e compartilhadas em determinada sociedade ou organização. Deste modo, o estudo sobre a atuação de gestores universitários do ponto de vista da perspectiva da cognição, requer a devida compreensão acerca das características desses gestores e das particularidades de seu ambiente organizacional. Com esse propósito, a seção seguinte visa apresentar um conjunto de estudos sobre gestores universitários, em que é apresentado o perfil dos gestores e diversos aspectos de sua relação com o trabalho gerencial, bem como a caracterização da gestão universitária.

1.3 Gestor universitário

As universidades são instituições de extrema importância para o país, pois elas têm a missão de garantir a atividade educativa de formação profissional e a produção de conhecimento (Rizzatti & Rizzatti Junior, 2004). Além disso, sua importância reside no impacto que suas atividades têm para a inovação e o desenvolvimento socioeconômico (Favade-Moraes, 2000), e para a promoção e formação da cultura científica, artística e humanística nos indivíduos (Almeida Filho, 2007). Em termos administrativos, as universidades públicas federais são autarquias ou fundações de direito público, e fazem parte da administração indireta do governo federal (Brasil, 1988). Possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e seus dirigentes máximos são nomeados pelo ministro da educação após um processo de consulta interna em cada instituição. O financiamento para seu funcionamento é basicamente público, e grande parte de seu recurso orçamentário é distribuído pelo Ministério da Educação a partir um conjunto de indicadores institucionais que compõem uma matriz estabelecida nacionalmente para distribuição de recursos entre as universidades federais (Brasil, 2010).

Do ponto de vista da gestão, as universidades possuem uma série de peculiaridades que as distinguem, em algum grau, de outras organizações. Seu desenho organizacional apresenta sobreposições de diferentes modelos de estruturas organizacionais, o que torna sua gestão complexa administrativamente e politicamente. A estrutura burocrática e mecânica,

forte no serviço público, se faz ser presente no funcionamento da administração central da universidade, onde se localizam em sua estrutura órgãos responsáveis pela administração das atividades-meio dessas organizações.

As atividades da área finalística, o ensino, pesquisa e extensão, ocorrem nas unidades acadêmicas que são as faculdades, institutos, escolas ou centros. Essas unidades, por sua vez, se subdividem em departamentos que agrupam os docentes por áreas do conhecimento ou prática profissional. As unidades acadêmicas são dirigidas por docentes eleitos na comunidade e de alguma forma reproduzem elementos da estrutura da administração central, como se fossem pequenas universidades dentro de uma organização maior, podendo ser caracterizadas, por isso, como estruturas divisionalizadas (Mintzberg, 1995). Tal característica materializa a autonomia universidade no âmbito das unidades acadêmicas, mas pode representar também uma burocratização no interior da atividade-fim e perda de eficiência pela redundância de funções replicadas entre os órgãos centrais da administração universitária e as diversas unidades acadêmicas (Vieira & Vieira, 2004).

Os autores também consideram que do ponto de vista decisório, a estrutura divisional cria uma diversidade de nichos de poder, o que fomenta o surgimento de conflitos e disputas que precisam ser geridas. Para Leitão (1990), porém, as unidades acadêmicas absorvem características orgânicas e flexíveis em função da natureza da atividade realizada pelos docentes no desenvolvimento de programas e projetos acadêmicos de ensino, pesquisa e extensão. Nesse contexto mais específico, a organização do trabalho é baseada na alta especialização e autonomia da execução do trabalho pelos docentes, dado que sua natureza, atividade rica em conhecimento, não é padronizável e nem sofre supervisão direta (Leitão, 1990; Mintzberg, 1995; Vieira & Vieira, 2004).

Dessa forma, os docentes gozam de grau elevado de autoridade baseada no conhecimento profissional e especializado, o que lhes confere poder de perícia, o qual pode se capitalizar individualmente ou coletivamente para exercer pressão e influenciar decisões organizacionais que de alguma forma afetam seu trabalho e suas áreas de interesse (Vieira & Vieira, 2004). O grau de controle e poder exercido pelos profissionais docentes nas universidades configura, para Mintzberg (1995), uma estrutura chamada de burocracia profissional. Essa estrutura é típica de organizações marcadas pela especialização do saber, como universidades e hospitais, e cuja fonte de poder reside em sua base na hierarquia, ou seja, no *núcleo operacional* responsável pela produção seja lá qual for a missão da organização. No caso específico das universidades, a base é ocupada pelos docentes que

respondem diretamente pela produção acadêmica, ensino e pelo desenvolvimento de projetos em extensão universitária.

Dada as características de estrutura apresentadas, podemos perceber que o aspecto político se faz presente com muita força nesse tipo de organização, e por isso seu ambiente é carregado de muita disputa, embates de forças e instabilidade. Nele coexistem muitas agendas políticas e diversos grupos de interesses, vinculados às unidades organizacionais, grupos organizados e às categorias como docentes, servidores técnico-administrativos e estudantes (Ésther, 2011). Desse ponto de vista, a universidade pode ser vista como sistema político, na concepção de Morgan (1996), segundo a qual as atividades organizacionais são fruto de um conjunto de interesses, conflitos e jogos de poder. No caso específico das organizações universitárias, os conflitos e focos de poder que emergem muitas vezes podem sobrepor o poder central e/ou formal, sendo imperativo nesse contexto a negociação política e o debate com a comunidade universitária (Estrada, 1990; Rizzatti & Dobes, 2003).

A configuração das sobreposições de estruturas organizacionais, fragmentação administrativa e respectivos reflexos para distribuição e dispersão de poder, torna a tomada de decisão um processo complexo (Rizzatti & Dobes, 2003), sendo frequentemente incrementalista e reativa (Cunha, 1995). O modelo político de atuação frente a um ambiente marcado pela ambiguidade organizacional e pela pouca presença de regras impostas hierarquicamente fomenta a necessidade de espaços para decisões colegiadas para resolução de disputas entre os grupos de interesse e para a determinação de projetos comuns para a organização universitária.

Nesse sentido, Rizzatti e Dobes (2003) consideram que uma marca das universidades é a gestão democrática e participativa, seguindo um modelo colegiado de tomada de decisão. Pinheiro (2011) destaca que o modelo colegiado presente nas universidades brasileiras tem previsão legal desde a reforma universitária de 1968, o qual se faz presente também na LDB – Lei de Bases da Educação, de 1996. Com isso, tal modelo é institucionalizado em marcos legais, internos e externos às universidades, que preveem um conjunto de instâncias deliberativas e consultivas para apreciação e escrutínio de questões que vão desde aspectos concretos do dia-a-dia acadêmico, aspectos burocráticos e funcionais, até questões de amplo impacto e interesse das universidades, a depender do colegiado ou instância.

A colegialidade também está associada aos valores democráticos de participação compartilhamentos pela comunidade acadêmica. Esses valores se expressam formalmente nos regimentos, estatutos e demais atos normativos cujas definições incluem representações dos

diversos grupos nos conselhos e colegiados. Esse formato de processo decisório, por sua vez, exige dos gestores universitários a capacidade de negociação entre os atores e grupos, assim como o diálogo com a sociedade para o estabelecimento de agendas que estejam alinhadas com a missão da instituição (Rizzatti & Dobes, 2003). Nesse sentido, muitos estudos ressaltam a competência de articulação política como sendo característica reconhecidamente preponderante e importante para os gestores universitários (Ésther, 2011).

Pelas características apontadas, a dimensão política costuma ganhar uma atenção relevante no debate universitário, principalmente em agendas e disputas por recursos que afetam a área-fim e os diversos grupos de interesse. A literatura reflete essa tendência nas temáticas abordadas sobre a gestão universitária, mas também chama atenção para a necessidade de um olhar atento para a gestão do ponto de vista de sua eficiência. A este respeito é importante registrar que se por um lado os estudos gerenciais apresentados na primeira seção da fundamentação teórica criticam o excessivo caráter de racionalidade e de prescrição aos modelos explicativos da atuação do gestor, isso não representa, por outro, uma negação da dimensão administrativa e organizativa da gestão, que deve ser preservada na medida em que produz os resultados esperados.

Nesse sentido, Pires e Lima (2013) afirmam que de um modo geral as universidades historicamente não direcionam a devida atenção às atividades-meio, o que ajuda a entender parte das dificuldades que apresentam na gestão. Para Peixoto e Janissek (2015), o baixo nível de desempenho de boa parte das universidades públicas no país pode estar refletindo as dificuldades e problemas enfrentados por seus gestores, além da necessidade de um olhar mais atento aos aspectos da gestão nesse contexto. Nessa perspectiva, alguns autores relatam que as dificuldades de gestão e os questionamentos quanto ao desempenho das universidades tem pressionado as instituições pela modernização das práticas de gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho através da desburocratização (Pascuci & et al., 2016).

Como consequência desse contexto, as práticas de planejamento estratégico e autoavaliação institucional, por exemplo, têm sido aplicadas às universidades. Os estudos, porém, relatam dificuldades da implantação dessas práticas em função da não incorporação dos conceitos, bem como de resistências pela comunidade e da dificuldade de condução do processo pelos gestores (Silva, 2012; Silva & Gomes, 2011; Silva, 2015; Pascuci & et al., 2016). Essa realidade revela uma tensão entre a demanda por práticas consideradas modernizadoras e a real capacidade de sua implantação frente às características do contexto universitário. Dessa forma, alguns autores chamam atenção para a necessidade de ajustes das

novas práticas e modelos de gestão às particularidades da cultura organizacional e complexidades da gestão universitária (Meyer Jr., 2005; Meyer Jr., 2014; Pascuci & et al., 2016).

Dada a caracterização da gestão universitária e suas particularidades, é necessário compreender quem são os agentes que ocupam os cargos gerenciais, qual o seu perfil e quais são os desafios enfrentados. Para cumprir esse objetivo, nos parágrafos adiante será apresentado um conjunto de estudos sobre os gestores universitários, os quais descrevem seu perfil, aspectos de seu trabalho e características de sua atuação. De antemão sabemos que há diversos tipos de gestores universitários que variam em função do nível hierárquico e da área em que atuam, podendo ser gestores acadêmicos ou gestores da área administrativa. Nas universidades federais, os cargos de gestão da área acadêmica e a reitoria são ocupados necessariamente por servidores de carreira docente, diferentemente da gestão nos órgãos administrativos que são conduzidas tanto por docentes quanto por servidores de carreira técnico-administrativa.

Os estudos na área mostram que os docentes que ocupam funções de gestão tendem a preservar parte das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão em concomitante ao desempenho das funções gerenciais, exercendo, desse modo, o duplo papel de gestor-docente (Ésther, 2007; Silva, 2012; Gomes et al., 2013; Magalhães, Barbosa & Cassundé, 2017). Essa configuração de dupla função marca a característica de grande parte dos gestores universitários, e deve, com isso, ser considerada para compreendemos os diversos aspectos de sua atuação, bem as dificuldades e desafios enfrentados.

A função gerencial é descrita como sendo de sobrecarga de trabalho e, nesse sentido, a duplicidade de papel leva o indivíduo a uma condição de sobrecarga de trabalho ainda maior, o que por sua vez pode interferir negativamente em sua vida pessoal, como sugerem os estudos de Marra e Melo (2005) e Kanan e Zanelli (2011). A este respeito, alguns estudos como de Wilhelm e Zanelli (2013) mostram que a sobrecarga, os processos burocráticos e os relacionamentos interpessoais estiveram associados com o estresse vivido pelos gestores. Dificuldades como estas também foram identificadas pelo estudo sobre desafios para diretores de unidades acadêmicas realizado por Santos e Bronnemann (2013). Esses achados sinalizam que o contexto do exercício gerencial é geralmente conturbado e desafiador, bem como evidenciam a falta de suporte organizacional aos gestores (Kanan, Marcon, & Zanelli, 2018).

Alguns estudos investigaram o processo de transição entre as funções de docente para as funções de gestor (Silva & Cunha, 2014; Silva & Cunha, 2016). Seus resultados

demonstram um conjunto de desafios percebidos pelos então gestores-docentes, principalmente relacionados aos impactos sobre os relacionamentos interpessoais com as equipes, público alvo do órgão e pares, bem como da necessidade de adaptação e aprendizagens para novo contexto de atuação. Para Marra e Melo (2005), os docentes que assumem cargos gerenciais passam a desenvolver atividades que exigem competências distintas daquelas na atuação estritamente acadêmica. Com isso, embora sejam especialistas em suas áreas específicas de formação ou produção científica, no caso dos docentes, eles geralmente não possuem experiência e competências necessárias para a atuação gerencial (Aguilar, Silva, & Binotto, 2014; Kanan & Zanelli, 2011).

A este respeito alguns autores destacam a questão da transitoriedade dos cargos gerenciais, os quais são atrelados a eleições ou a indicações políticas (Aguilar, Silva & Binotto, 2014) e cujo preenchimento não ocorre segundo um planejamento organizacional de desenvolvimento gerencial e de carreira. Para Melo, Lopes e Ribeiro (2013), ações de preparação para a gestão poderiam tornar o processo de transição mais tranquilo, no entanto essas ações não são verificadas nas políticas e prática de gestão de pessoas das universidades (Barbosa & Mendonça, 2016).

Tal constatação é relatada por um conjunto vasto de estudos que evidenciam o *gap* de competências de gestores e a necessidade de ações de preparação gerencial, de naturezas e escopos diversos, para o aprimoramento da atuação de gestores nas universidades (Barbosa & Mendonça, 2016; Ésther 2011; Gomes et al., 2013; Kanan & Zanelli, 2011; Pereira, 2011; Quintiere, Vieira & Oliveira, 2012; Salles & Villardi, 2014). Por sua vez, os estudos mostram que na ausência de ações planejadas para o desenvolvimento gerencial, os gestores desenvolvem competências a partir do aprendizado com a experiência prática do dia-a-dia, de maneira informal e às vezes na tentativa e erro (Magalhães, Barbosa e *et al.*, 2017; Salles & Villardi, 2014; Wilhelm & Zanelli, 2013). Para autores como Barbosa e Mendonça (2016), a preparação para a gestão deveria ser priorizada nas políticas organizacionais, devendo, inclusive, fazer parte do próprio processo formativo dos docentes de nível superior, de modo que os professores fossem instrumentalizados com conhecimentos e competências para desenvolver o papel de professor-gestor, ao qual é frequentemente demandado.

As competências a serem desenvolvidas ou esperadas para os gestores no contexto universitário são focos de interesse de uma série de pesquisas. Com isso, uma variedade considerável de estudos buscou caracterizar as competências dos gestores universitários, identificando um conjunto de atributos de natureza cognitiva, comportamental e atitudinal

para o desempenho da atividade gerencial. Esses estudos identificaram competências de liderança como a capacidade de articulação política e negociação (Ésther, 2011; Rizzatti & Dobes, 2003), interpessoais como a capacidade de estabelecer relacionamentos com os *stakeholders* (Gomes et al., 2013; Salles & Villardi, 2014), administração de conflitos (Silva, 2012), e, por fim, competências técnicas, tais como a gestão de recursos, capacidade de estabelecer uma visão estratégica das ações e gerenciar informações (Silva, 2012).

Com base na literatura, é possível observar que os estudos acerca dos gestores universitários se debruçam predominantemente sobre gestor-docente, restando à temática do gestor técnico-administrativo uma quantidade bem menor de estudos. Uma parte desse achado expressa a tendência da pesquisa na área pela investigação sobre a gestão acadêmica, cujo exercício é exclusivamente dos docentes, como cargos de coordenação de curso, direção de unidades acadêmica e departamentos. De qualquer modo, mesmo as pesquisas sobre cargos estratégicos na gestão dos órgãos administrativos, tais como pró-reitorias, superintendências ou decanatos, o foco de análise geralmente é o gestor-docente.

Adicionalmente, pode ser constatado o pouco interesse em estudar gestores de cargos de nível tático e operacional que atuam nos órgãos centrais responsáveis pela administração transversal à toda universidade. Para Tosta et al. (2011), esses gestores têm um papel de extrema importância para a gestão universitária, pois, por se localizarem entre o nível operacional e o intermediário da estrutura, eles são peças-chave para intercalar as estratégias e diretrizes organizacionais com a execução e ações daí geradas, além de ser o grupo de gestores que efetivamente estabelece contato mais direto com as equipes de trabalho e com as diversas demandas a gestão.

Apesar da pouca presença na literatura, os estudos existentes têm evidenciado que os gestores técnico-administrativos ocupam cargos estratégicos nas universidades federais, devendo, portanto, serem inclusos como objetos de pesquisa. Nesse sentido, o estudo de Siqueira et al. (2016) a partir de um levantamento com 11 universidades federais de Minas Gerais, mostrou que cargos estratégicos na gestão dessas universidades são exercidos tanto por docentes quanto por servidores técnico-administrativos. O estudo de Almeida (2018), o qual verificou que nas 10 melhores universidades do país, segundo o ranking *Quacquarelli Symonds* de 2017 das melhores IES da América Latina, os cargos de direção são ocupados também por servidores técnico-administrativos. O mesmo estudo também identificou esse padrão em 7 universidades consideradas novas e de menor porte, criadas a partir do ano 2005, além da Universidade Federal da Grande Dourados, utilizada no estudo de caso da pesquisa.

Para esse grupo de gestores, o aspecto da qualificação também é deficiente, pois mesmo havendo uma política nacional específica de desenvolvimento profissional para essa categoria – servidores técnico-administrativos, as ações de capacitação nem sempre se traduzem em resultados satisfatórios em termos de desenvolvimento de competências (Brantes, 2012). Já no estudo Almeida (2018) com 10 universidades de diversas regiões do país foi demonstrado que há investimentos em capacitações sobre temas relacionados à gestão, no entanto as ações de capacitação nem sempre se estruturam como programas voltados especificamente para o desenvolvimento gerencial. Dessa forma, Liane S. Silva (2018) ressalta a necessidade de investir em ações de valorização e capacitação para fomentar a participação de servidores técnico-administrativos na gestão, de modo que suas competências e interesses em carreiras gerenciais sejam aproveitados pelas organizações universitárias.

As pesquisas sobre gestores técnicos também reproduzem a tendência de investigar e descrever competências gerenciais e perfis. Dessa forma, as publicações mostram que os principais grupos de competências esperadas para esses gestores estão relacionados com a capacidade de estabelecer relacionamento interpessoal, capacidade de liderança e articulação política, resolução de conflitos e competências técnicas ou funcionais tais como formulação de planos, estratégias, gestão dos processos de trabalho ou simplesmente o conhecimento técnico (Pereira & Silva, 2011; Souza Jr, 2018). As principais competências não se distinguem daquelas já mencionadas para os gestores docentes, porém chama atenção que a maioria dos estudos relatam competências técnicas como relevantes à atuação de gestores técnico-administrativo. Essa maior presença das competências técnicas pode sinalizar uma diferença em relação aos trabalhos sobre competências de gestores docentes, cuja tendência aponta para competências basicamente políticas e comportamentais.

Os trabalhos que pesquisam perfis e competências de gestores universitários, sejam técnicos ou docentes, são apenas descritivos e não há estudos que avaliem sobreposições entre os diversos perfis levantados. Nessa direção, Pereira e Silva (2011) salientam que embora seja importante identificar competências, são necessários estudos que aprofundem o tema no sentido da validação de uma escala de competências gerenciais à nível das IFES.

Nesta seção, foi apresentado uma série de publicações sobre as características da gestão universitária e gestores que atuam nesse contexto, buscando traçar um panorama das particularidades do ambiente organizacional e os principais aspectos relacionados com a atuação de gestores docentes e gestores técnico-administrativos. Para um maior detalhamento

de como se configura a pesquisa sobre o tema, do ponto de vista das temáticas estudadas, características bibliométricas, metodológicas e os desafios na área, será apresentado no capítulo a seguir o resultado de uma revisão bibliométrica sobre a temática do gestor universitário.

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE O GESTOR UNIVERSITÁRIO NO PERÍODO DE 2008 A 2018

Os gestores universitários possuem um papel fundamental para o êxito das instituições de ensino superior. Contudo, as pesquisas de sua atuação ainda carecem de sistematização no Brasil. Desse modo, a presente seção descreve um levantamento realizado com o objetivo de mapear a produção científica brasileira sobre o tema no período de 2008 a 2018. Neste levantamento foram identificados 87 textos e a análise evidenciou que uma das principais características da produção sobre o tema é a forte tendência pela adoção de estudos descritivos, de abordagem qualitativa, com a utilização de entrevista e análise de conteúdo. As temáticas estudadas são variadas, como os temas da qualificação dos gestores, relação com o trabalho, *estresse*, a dualidade entre os papéis de gestor e docente, e, principalmente, os temas relacionados com a caracterização do gestor, como as competências, perfil do gestor e descrição de seu trabalho. Os detalhes do percurso metodológico para realização da pesquisa bibliométrica, bem como a descrição dos resultados e as análises detalhadas das temáticas estudadas serão apresentadas a seguir.

2.1 Procedimentos metodológicos para revisão bibliométrica

Para o mapeamento da produção científica brasileira sobre o Gestor Universitário no período de janeiro de 2008 a dezembro de 2018 foram realizadas buscas nas bases de dados Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), nos anais do *Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, *Banco de teses e dissertações da CAPES* e no *Google Acadêmico*. Para realizar as buscas foram utilizados os descritores “gestor universitário”, “gestor docente” e “professor gestor”.

A busca inicial resultou em um total de 120 textos recuperados que tiveram seus resumos lidos como forma preliminar para avaliar sua adequação aos objetivos da pesquisa. Foram excluídos da análise todos os textos que não tinham o gestor universitário como foco de estudo (variável critério), como foi o caso, por exemplo, de pesquisas que coletaram dados com os gestores, mas se referiam à universidade ou outros funcionários; ou textos que tratavam de gestores de outras instituições que não de ensino superior. Foram ainda excluídos

os textos que não possuíam informações bibliométricas mínimas que permitissem uma correta identificação do texto, tais como data e meio de publicação e/ou identificação de autores. No caso específico das dissertações e teses, foram excluídos os trabalhos que ensejaram produções publicadas em periódicos e que já haviam sido contabilizados pela coleta na forma de artigo, de modo a evitar a contagem duplicada de uma mesma produção em formatos variados.

Após a análise preliminar, restaram 87 textos, dos quais foi coletada uma série de informações básicas visando à descrição e caracterização da produção científica sobre o tema. As informações coletadas foram: tipo de publicação (artigo, tese ou dissertação e anais de congresso), ano de publicação, instituição de origem dos autores, veículo de publicação, natureza do estudo, abordagem metodológica, tipo de coleta de dados, análise de dados empregada e quantidade de participantes.

Assim, a produção sobre o tema do gestor universitário foi analisada buscando identificar sua distribuição das produções entre os anos pesquisados, o grau de concentração das pesquisas nas regiões do país, as preferências metodológicas, o tipo de abordagens de pesquisa, a qualidade dos periódicos publicados e as tendências no que se refere às escolhas de temáticas na área.

Procedimentos nesse formato foram utilizados em importantes revisões de literatura em Administração, como nos trabalhos feitos por Davel e Alcadipani (2003) e Vieira (2005) que mapearam, respectivamente, a produção científica brasileira dos anos 1990 sobre os *estudos críticos em administração* e sobre a área de *marketing*. Também adotou este procedimento a importante revisão feita por Fonseca et al (2015) sobre a produção científica nacional em liderança, a qual levantou as produções oriundas de 15 periódicos nacionais de psicologia e administração entre os anos 1996 e 2013.

Vencida a etapa de coleta de informações descrita acima, foi realizada a leitura integral dos textos e classificação de acordo com a temática abordada, sem partir de categorias prévias. Para tanto, recorreu-se à análise temática de dados, um procedimento qualitativo de análise de conteúdo cuja a unidade de registro avaliada é o tema abordado em cada texto. Esse procedimento de categorização encontra antecedentes nos trabalhos como os de Tonelli *et al* (2005) sobre a produção científica nacional em relação ao tema de recursos humanos, nos estudos de Andrade e Frossard (2013) com sua revisão sobre fatores humanos no trabalho, e em Coelho-Lima et al (2011) que mapearam a produção sobre o exercício profissional do psicólogo na área da psicologia organizacional e do trabalho.

Por fim, as unidades temáticas identificadas de texto foram registradas em planilha e depois agrupadas de forma a constituir unidades temáticas mais genéricas, as quais se denominam categorias, como também descrito na revisão de Coelho-Lima et al (2011). Uma vez formadas as categorias, foi elaborado um dicionário de significados contendo a definição de cada categoria, servindo de critério de inclusão, e, em alguns casos, de exclusão. Por fim, foi realizada uma verificação de caso a caso quanto à correspondência entre as definições das categorias e os textos que nelas estavam alocados, de modo a evitar dubiedades. As descrições das categorias e a frequência de textos nelas constantes foram analisadas e discutidas para explicar as características dos aspectos metodológicos, bibliométricos e temáticos da produção.

2.2 Resultados bibliométricos

Para análise bibliométrica da produção sobre gestor universitário no Brasil entre os anos de 2008 e 2018, foram levantados em consideração um conjunto variado de aspectos, de modo a mapear os avanços e limitações da área, bem como produzir uma caracterização bibliométrica dos estudos levantados. No que diz respeito à forma como a pesquisa na área foi desenvolvida ao longo do tempo, considerando o período de 2008 a 2018, os resultados mostram que há uma pequena variação no quantitativo da produção acadêmica, com uma média de 8,7 textos publicados a cada ano. No conjunto, os dados não parecem apontar um padrão específico para essa produção, ainda que demonstre uma baixa pontual no ano de 2009 e uma tendência de pequena variação entre 07 e 11 trabalhos publicados nos anos seguintes. Como os dados refletem um período considerável, de 10 anos, podemos dizer que há uma produção estável sobre a temática, sem crescimento ou diminuição do interesse pelos pesquisadores (ver Figura 03).



Figura 3 - Número de trabalhos publicados por ano no período de 2008 a 2018

Fonte: elaborado pelo autor

Foi analisada a produção sobre a temática dos gestores universitários em relação à origem dos estudos, por região. Como a grande maioria dos estudos possui mais de um autor, foi considerada então a região do autor principal como critério para determinar a origem do estudo. A Figura 4 expressa como os estudos sobre o tema se distribuem nas diversas regiões do país.

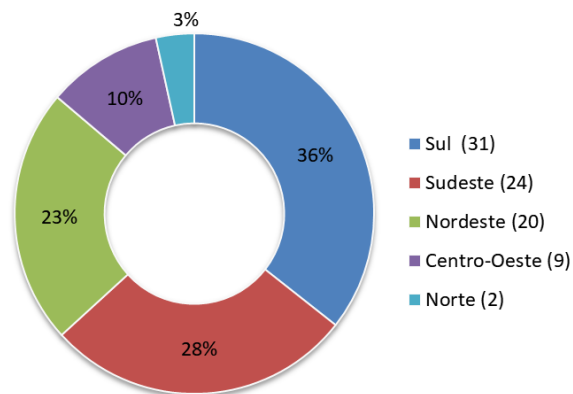


Figura 4 - Percentual de produção por região do país

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados mostram que há uma concentração nas regiões Nordeste (23%), Sudeste (28%) e, principalmente, no Sul (36%), em detrimento da região Norte (3%) e Centro-Oeste (10%). Tal resultado certamente pode estar relacionado com a desigualdade no nível desenvolvimento científico no país, o que também reflete na produção sobre a temática do gestor universitário. De qualquer forma, chama atenção a concentração de trabalhos nas regiões Sudeste e Sul, notadamente nos estados de Minas Gerais (MG), com 15 trabalhos, e, sobretudo, de Santa Catarina, com 22 trabalhos, o que pode sinalizar a existência de polos ou grupos de pesquisadores interessados no tema nas universidades desses estados.

É importante ressaltar que somente o estado de Santa Catarina produziu mais estudos que as regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte, pondo-se em evidência no cenário nacional. O destaque de Santa Catarina se mostra como um importante indicador do trabalho em desenvolvimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), origem dos 16% das

produções (14). A universidade possui um programa de pós-graduação com mestrado profissional voltado especificamente administração universitária e sedia o INPEAU, *Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária*, os quais possuem um importante peso na produção de estudos e formação de pesquisadores e gestores na área de gestão universitária e temas correlatos. Além de contribuir diretamente para a produção de estudos na área, o INPEAU é responsável, também, por sediar a Revista de Gestão Universitária na América Latina (GUAL) e pela promoção do *Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU)*, importantes ações para a difusão e estímulo à pesquisa na área.

Quando analisamos a produção da área quanto ao meio de publicação ou formato da produção sobre o tema, temos que a maioria dos textos, 63,1%, são artigos publicados em periódicos, seguidos de anais de congressos 22%, especificamente o *Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU)* e, por fim, 15% de teses e dissertações disponibilizadas na consulta do *Banco de Teses e Dissertações da CAPES*. Essa proporção pode ser observada na Figura 5.



Figura 5 - Proporção de trabalhos em relação ao meio de publicação

Fonte: elaborado pelo autor

Para a adequada compreensão desses dados e evitar a duplicidade de contagem, foram consideradas apenas as teses e dissertações que não ensejaram a produção direta artigos posteriormente publicados em periódicos, bem como textos de anais de congresso que não foram replicados ou parcialmente replicados em periódicos. Segundo esse critério, deixaram de ser contabilizados, respectivamente, 5 teses e dissertações e 9 trabalhos publicados em anais de congresso.

Os dados mostram que a modalidade *anais de congresso* possui um peso importante na publicação de trabalhos sobre a temática, pouco mais que um quinto da produção no período. Esse dado reporta a possível fragilidade ainda existente na produção e difusão dos estudos relacionada ao tema, tendo em vista que os anais de congresso, via de regra, não

recebem o mesmo tratamento e rigor em suas avaliações para publicação se comparados com os periódicos. De qualquer modo, a existência de um evento como o *Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, do qual foram extraídos os anais mencionados, representa uma iniciativa importante para disseminação do conhecimento sobre gestores universitários, ainda que naturalmente resguarde limitações nas produções.

Há uma predominância da modalidade de publicação do tipo periódicos no conjunto de trabalhos encontrados, 63%, o que é importante para área e demonstra o esforço dos pesquisadores na difusão do conhecimento pertinente à temática. Nesse sentido há de se destacar o papel da Revista de Gestão Universitária na América Latina (GUAL), a qual pertence 20,69% dos periódicos mencionados na Figura 5.

Para uma melhor análise da qualidade dos periódicos, foram verificadas as classificações do sistema *QUALIS* da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) as quais pertence cada revista. Embora o sistema *QUALIS* tenha a finalidade inicial de servir de indicadores para avaliação de programa de pós-graduação, ele pode ser um bom parâmetro para avaliar a qualidade da produção de uma temática. No caso em específico a verificação foi feita considerando a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo e no triênio de avaliação 2013-2016. A escolha da área se deveu ao fato de que grande parte dos autores da temática do gestor universitário serem filiados academicamente à área de administração. Escolher área distinta desta poderia produzir uma distorção dos resultados tendo em vista que cada área da pós-graduação possui seus critérios para avaliação de artigos no sistema *QUALIS*.

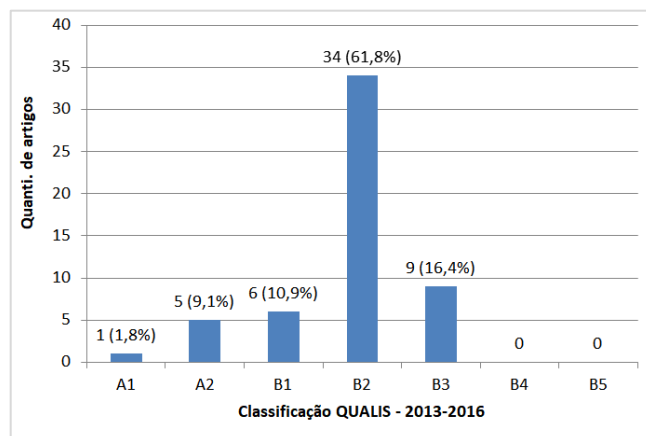


Figura 6 - Quantidade de periódicos em cada classificação *QUALIS*-CAPES, referente ao quadriênio 2013-2016, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico revela que apenas 10,9% das publicações são oriundas de revistas classificadas de excelência (A1 + A2). Por sua vez, 10,9% (B1) e 61,8% (B2) das produções foram publicadas em revistas consideradas de nível médio de qualidade. Esse último resultado deve ser lido considerando a presença massiva da revista GUAL, classificada como B2, a qual possui 18 dos 34 artigos oriundos de revistas presentes nesta classificação. Revistas B3 representam 16,4% das publicações e, por fim, chama atenção o fato de não haver revistas B4, B5 e C.

Segundo as regras da área da CAPES, os estratos A1, A2 e B1 podem ocupar até 50% dos periódicos na base da área, e pelo menos 50% devem ocupar os estratos de B2 a B5 (Brasil, 2017). Na Figura 6, percebemos que apenas 21,8% dos artigos ocupam a faixa dos estratos de A1 a B1, já 78,2% estão nas faixas seguintes, especificamente na B2 e B3. Em suma, a análise da classificação do sistema QUALIS indica que a produção sobre o tema ainda não avançou o suficiente para uma produção considerada de excelência, embora se reconheça o avanço para uma produção com relativa consistência na medida em que mais de 61% de sua produção foi publicada em revistas classificadas no B2, e não houve produções nos últimos estratos de avaliação.

No que diz respeito ao tipo das produções, podemos observar que quase 90% dos textos comunicam estudos empíricos, seguidos de ensaios teóricos (6,9%) e produções bibliográficas (3,4%) (ver Tabela 1). A menor frequência de produções eminentemente teóricas e revisões bibliométricas é esperada em um levantamento desta natureza, mas no caso em específico pode estar relacionada também com pequena produção de teorias ou sistematizações de achados acerca do tema.

Tabela 1 - Frequência e percentual por tipo de produção

Tipo de produção	Quantidade	Percentual
Estudos empíricos	78	89,7%
Ensaaios	6	6,9%
Revisões bibliográficas	3	3,4%

Os estudos empíricos sobre o tema apresentaram predominantemente abordagem metodológica qualitativa, sendo utilizada por 75,64% das produções científicas constantes no

levantamento (ver Tabela 2). Com isso, apenas um quarto dos estudos utilizaram metodologias exclusivamente quantitativas (7,69%) e quali-quantitativas (16,67%). Tais resultados expressam uma característica marcante dos estudos sobre o tema, que é a preferência pelos métodos qualitativos, seguida pela tendência de estudos de natureza descritiva e da utilização de entrevistas como método de coleta de dados, conforme análises a seguir.

Tabela 2 - Quantitativo e percentual de estudos quanto à abordagem metodológica e natureza

Distribuição dos estudos quanto à abordagem metodológica e natureza		
Abordagem metodológica	Quantidade* ¹	Percentual
Qualitativa	59	75,64%
Quantitativa	13	16,67%
Misto	6	7,69%
Natureza do estudo	Quantidade	Percentual
Descritivo	56	64,4%
Descritivo e exploratório	10	11,49%
Descritivo e explicativo	3	3,45%
Exploratório	7	8,05%
Ensaio	6	6,90%
Bibliográfico	3	3,45%
Correlacional	2	2,30%

*¹ Para esta análise foram consideradas apenas as produções empíricas (78 textos)

Dos 78 estudos empíricos encontrados no levantamento, destaca-se o fato de que 72% são de natureza exclusivamente descritiva, ao passo que apenas 3% são correlacionais. Esse achado aparece com uma predominância suficiente para representar um padrão na área e reflete o tipo de abordagem metodológica predominante nos estudos, como antes mencionado. É importante ressaltar que 22% são relatados como exploratório ou descritivo e exploratório, o que significa que, para uma parte dos estudos, o tema ainda é incipiente e inicial, o que pode sinalizar a necessidade de mais pesquisas na área e de aprofundamento sobre a temática.

No contexto geral de predomínio de pesquisas qualitativas e descritivas, 70% dos estudos tiveram a entrevista como única ou uma das estratégias de coleta de dados (Tabela 3). Os estudos que utilizaram apenas a entrevista como técnica exclusiva de coleta representam 50% do total. Esse dado coaduna com os achados em outras revisões sobre temas correlatos, como liderança, a exemplo do levantamento realizado por Oliveira Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), no qual encontrou que cerca 43,14% dos estudos utilizaram a entrevista como estratégia de coleta de dados. Por outro lado, no mesmo levantamento, os autores encontraram um percentual de 37,25% de utilização de questionários, o que se difere do

percentual encontrado nos estudos sobre gestores universitários, que é de 14% (11) das pesquisas. Tal resultado, porém, é consonante com a já demonstrada preferência pela abordagem qualitativa da área.

É importante ressaltar que os poucos estudos (11) que optaram pela adoção de questionários, tipicamente pesquisas quantitativas, foram também aqueles que apresentaram o maior número de participantes, por trabalharem com a lógica amostral. Tais estudos levantaram informação com uma média 105 participantes, e em pelo 7 deles com mais de 100 respondentes.

Por fim, um aspecto interessante é que 27% dos estudos utilizaram pelos menos duas técnicas de coleta de dados, o que sinaliza uma característica metodológica importante para os estudos. Um bom exemplo desses estudos são aqueles, 9%, que utilizaram questionário e entrevista.

Tabela 3 - Quantitativo e percentual das estratégias de coleta e análise de dados

Distribuição dos estudos quanto estratégia de coleta e análise de dados		
Coleta de dados	Quantidade	Percentual
Entrevista	39	50%
Questionário	11	14%
Entrevista e documental	8	10%
Documental	7	9%
Entrevista e questionário	7	9%
Combinações diversas* ¹	6	8%
Análise de dados	Quantidade	Percentual
Análise de conteúdo	46	59%
Análises estatísticas* ²	7	9%
Estatística descritiva	7	9%
Análises de conteúdo/discurso e estatística * ³	6	8%
Análise de discurso	5	6%
Análise de evocação e análises textuais lexicográficas	1	1%
Terminologia genérica	5	6%
Não menciona	1	1%

Nota. *¹As combinações diversas: entrevista, observação e análise documental, grupo focal; entrevista e observação, questionário e análise documental, questionário e grupo focal. *²Análise de variância, análise de regressão, correlação e análise fatorial. *³Análise de conteúdo/discurso e análises estatísticas (3 estudos) e conteúdo/discurso e estatística descritiva (3 estudos).

A análise de conteúdo é o tipo de análise de dados predominante nos estudos, sendo utilizada por 59% do total de produções. Com a tendência pela abordagem metodológica qualitativa e a utilização de coleta de dados por meio de entrevista, se faz esperada a tradição pela realização análise de dados a partir de análise de conteúdo nos textos identificados. Nesse sentido, a análise de conteúdo se mostra como método de análise largamente utilizada na área, como mostra, também, o levantamento de Oliveira Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) sobre o tema da liderança.

As análises estatísticas e estatística descritiva foram utilizadas, cada uma, em 9% dos estudos. Como tivemos 17% de estudos quantitativos, isso significa que cerca de metade deles contaram apenas com análises mais simples, como a estatística descritiva. Por fim, chama a atenção outras formas de análise de dados como análise de discurso e de evolução, mas principalmente o fato de um conjunto de textos não especificar o tipo de análise empregada ao mencionar denominações genéricas como “análise indutiva”, “compreensiva interpretativa” ou ainda “interpretativa”. A falta de explicações sobre o método pode expressar uma limitação metodológica que provavelmente repercute na qualidade da pesquisa produzida.

Do total de trabalhos, foi verificado o recorte em relação ao tipo de gestor estudado, sendo utilizada a classificação de dois grupos de gestor, a saber: gestor da área acadêmica e gestor da área administrativa (ver Figura 7). Na estrutura das universidades, os gestores acadêmicos são os responsáveis pela gestão dos cursos de graduação, pós-graduação, departamentos e unidades e centros de ensino, sendo, portanto, aqueles envolvidos diretamente com as atividades finalísticas das universidades e faculdades. Já os gestores administrativos, respondem pelos órgãos da administração central vinculados à reitoria, tais como as pró-reitorias, decanatos e coordenações de áreas administrativas, e que portanto, cuidam da área-meio e gestão estratégica.

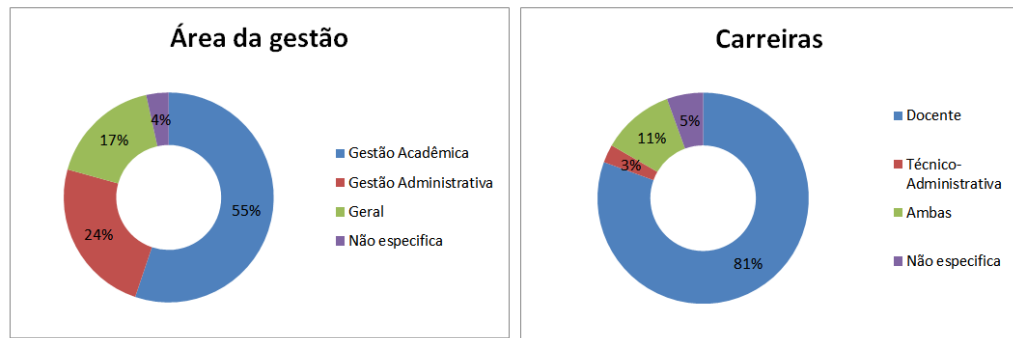


Figura 7 - Tipo de gestor por área e carreiras dos ocupantes de cargos de gestão presentes nos estudos

Conforme Figura 7, os resultados mostram que a pesquisa na área tem se debruçado majoritariamente sobre o gestor acadêmico (55%). Os gestores da área administrativa representam 24% dos estudos, e em 17% das produções foram estudados os gestores acadêmicos e administrativos. Os gestores acadêmicos possuem importância fundamental para a coordenação e desenvolvimento das atividades finalísticas das universidades. Uma predominância dos estudos com foco nesse tipo de gestor se mostra relevante para compreender os aspectos da atuação que impactam mais diretamente nos processos do ensino, pesquisa e extensão universitária. Todavia, é um preciso um olhar atento aos gestores da área administrativa, que são responsáveis, principalmente, pela gestão estratégica das universidades e cuja atuação possui impacto transversal nos resultados de toda a instituição. Nesse sentido, alguns autores destacam o grande alcance da ação desses gestores nas universidades, e de sua importância, sobretudo, após a complexidade gerencial gerada pelo processo de expansão das universidades a partir de 2009 (Barbosa & Mendonça, 2014).

Além das áreas da gestão, foi analisado também o recorte em relação as categorias funcionais que ocupavam os cargos de gestão nos estudos identificados. Para essa análise, foram considerados apenas os 36 trabalhos que focaram na gestão administrativa e gestão em geral – administrativa e acadêmica juntas. Com isso, foram excluídos os estudos que trataram exclusivamente de gestores docentes oriundos da gestão acadêmica, já que nesses casos os cargos são necessariamente ocupados por docentes e a não exclusão poderia distorcer os dados e inviabilizar a comparação com os técnico-administrativos. De qualquer forma, mesmo dentre os estudos que investigaram o gestor no contexto da gestão administrativa, a tendência foi de pesquisar exclusivamente o gestor docente em 81% dos trabalhos, ao passo que a pesquisa com gestores oriundos de carreira técnico-administrativa representou apenas 3% das produções. 11% dos trabalhos tiveram tanto gestores docentes quanto gestores técnico-

administrativos como participantes nos estudos. Por fim, somadas as pesquisas com participantes técnico-administrativos, como participantes exclusivos ou não, temos 14%.

É interessante observar que a grande tendência pelo estudo do gestor docente se contrasta com os próprios resultados das pesquisas coletadas neste levantamento, as quais evidenciam uma forte presença de gestores técnicos na gestão estratégica das universidades (Tosta et al. 2011; Siqueira et al. 2016; Almeida, 2018). Esse contraste pode sinalizar, por sua vez, que parte da pesquisa na área precisa melhor caracterizar o que tem sido denominado de gestor universitário, com a inclusão de estudos que visem compreender a atuação do gestor universitário técnico-administrativo, além do do gestor docente.

2.3 Análise das temáticas pesquisadas

A partir do conjunto de textos que compõem a revisão bibliométrica, foi realizada uma análise de conteúdo para identificar as principais temáticas e enfoques na pesquisa sobre gestores universitários. Tal análise permite compreender como se distribuem os interesses pelo tema no país, quais temáticas estão mais avançadas e as possíveis agendas de pesquisa a serem propostas para o avanço da área. Os textos foram organizados em 7 categorias e suas descrições definem os critérios necessários para inclusão dos textos em cada grupo temático. Na tabela 4, estão expressas as categorias com a descrição das principais temáticas estudadas na área e a frequência de textos.

Tabela 4 - Principais enfoques pesquisados em relação ao tema do gestor universitário

Categoria	N/%	Descrição
Gestor-docente	14 (16%)	Compreender e descrever transição entre os papéis de gestor e de docente, bem como compreender como se dá o exercício da dupla função e os seus impactos para os professores-gestores.
Formação gerencial e aprendizagem	14 (16%)	Interessa nessa categoria o processo formativo para a gestão e o aprendizado de gestores em suas diversas formas. A categoria não abarca as competências desenvolvidas ou o conteúdo do aprendizado.
Perfil e atribuições do	15 (17%)	Especificar os papéis, atribuições e funções dos gestores universitários, ora de forma genérica, ora focalizando uma dimensão específica, como o

gestor		gestor empreendedor. Incluem-se também os estudos destinados a caracterizar o perfil dos ocupantes dos cargos de gestão.
Competências	16 (18%)	Identificar, descrever e avaliar as competências dos gestores universitários, sendo, necessariamente, utilizado o conceito de "competências" em suas mais diversas variantes teóricas.
Estresse no trabalho	5 (6%)	Descrever e explicar as manifestações de estresse ocupacional em gestores e estratégias de enfrentamento adotadas pelos gestores.
Relação com o trabalho	11 (13%)	Foco em compreender o processo de construção da identidade gerencial e os significados associados ao trabalho do gestor universitário. Também inclui os estudos que focam as atitudes dos gestores em relação ao seu trabalho ou aspectos dele.
Dia-a-dia do trabalho do gestor	9 (10%)	Descrição do dia-a-dia do trabalho do gestor e dos principais desafios e dificuldades encontradas em sua atuação
Outros	3 (4%)	Estudos que não se enquadraram nas outras categorias, e que juntos não compõem uma unidade temática própria para formar uma categoria específica.

Dos resultados desta análise, é possível notar tendências de estudos, mas também limitações e a ausência de temas importantes para as organizações, a exemplo do tema do desempenho. De um modo geral as pesquisas estão voltadas para caracterização do gestor universitário, a definição de seu trabalho e a compreensão dos processos envolvidos em sua atuação. Essas características estão associadas com os tipos de pesquisas predominantemente utilizadas na área, a pesquisa descritiva e exploratória. Abaixo está explicitado o percentual com que as temáticas são estudadas.

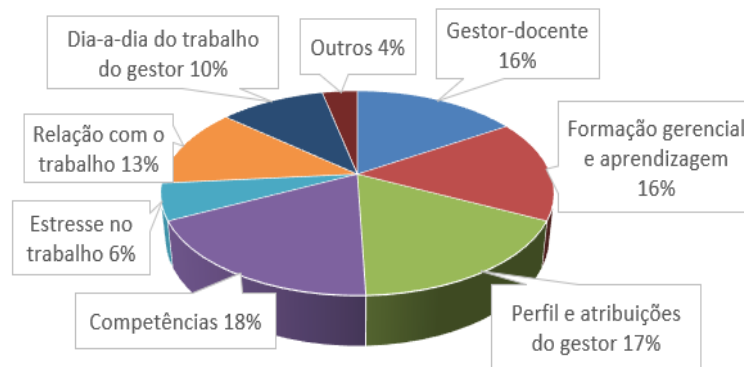


Figura 8 - Percentual das temáticas em relação às pesquisas sobre gestor universitário

O gráfico ilustra, em percentual, as temáticas pesquisadas dentro do tema gestor universitário no período pesquisado. Do resultado, destaca-se o equilíbrio entre as principais temáticas pesquisadas, os quais tiveram entre si um percentual próximo, e representam cerca de 2/3 dos trabalhos. São elas *Competências* (18%), *Perfil e atribuições do gestor* (17%), *Formação gerencial e aprendizagem* (16%) e *Relação com o trabalho* (13%). Também é relevante a proporção de estudos sobre competências e atribuições dos gestores, com 35% dos estudos juntas, o que denota uma tendência pela escolha de temas no escopo da caracterização dos gestores universitários. Tal caracterização abrange a especificação de suas atribuições, papéis e funções, assim como a identificação ou proposição de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes consideradas nos estudos como sendo importantes para o exercício da atividade gerencial.

Este resultado, de início, sugere uma preocupação da área em delimitar as funções e competências dos gestores universitários, porém, essa delimitação não parece vir acompanhada de um esforço no sentido de verificar as sobreposições das competências e atribuições pesquisadas. Desse modo, é possível perceber uma tendência pela produção de listas de características dos gestores que são multiplicadas a cada estudo, não havendo, assim, pesquisas orientadas a dimensionar e avaliar a consistência das competências e perfil dos gestores universitários de uma forma mais abrangente e nos diversos contextos universitários. Nesse sentido, autores como Pereira e Silva (2011), chamam atenção para a necessidade de pesquisas voltadas para a validação de escalas de competências de gestores com abordagem específica ao contexto da gestão universitária. O processo de validação das competências pode ser um caminho para evitar as sobreposições e dar mais consistência a aplicação prática desse conhecimento nas universidades.

Os resultados apresentam uma categoria temática particularmente importante, a do *gestor-docente*, com 16% dos trabalhos (14). Os 14 estudos dessa categoria se dividem entre aqueles voltados a entender como ocorre a duplicidade nas funções e papéis de gestor e de docente, e os que buscaram compreender o processo de transição entre esses papéis. É importante registrar que a questão da dualidade gestor-docente aparece em outros estudos, porém não de forma central como nas pesquisas constantes na presente categoria.

A temática da dualidade gestor-docente se mostra relevante para a compreensão dos gestores universitários, pois, como mostraram os estudos de Siqueira et al. (2016) e de Silvestre Filho et al. (2018), uma parte dos cargos de gestão nas universidades são ocupados por docentes, principalmente na gestão acadêmica. Essa característica particulariza uma parte dos gestores universitários e traz implicações para sua atuação (Aguiar, Silva, & Binotto, 2014), como a sobrecarga de trabalho, o que precisa ser considerado pela pesquisa na área, sobretudo quando investiga o trabalho do gestor docente.

A despeito da existência de uma categoria *gestor-docente*, destaca-se, por sua vez, o pouco interesse das pesquisas em relação aos gestores não docentes, ou seja, os gestores de carreira técnico-administrativa. Essa constatação marca a pesquisa na área e revela uma realidade organizacional importante nas universidades, cujas razões estão ligadas tanto à questões normativas como o fato de que alguns cargos gerenciais serem exclusivos à docentes, quanto em função de aspectos inerentes à dinâmica das relações de poder nessas organizações, as quais reservam aos docentes um alto grau de prestígio e de poder legitimado junto à comunidade universitária (Mintzberg, 1995; Polidori, 2003; Vieira & Vieira, 2004).

A temática do desenvolvimento gerencial e aprendizagem para gestão também mostrou presente no interesse dos pesquisadores da área, com 14 trabalhos (16%). Esses estudos focaram principalmente nas práticas e políticas organizacionais especificamente voltadas para a qualificação dos gestores e em descrever o processo de aprendizado durante o exercício da gestão. O primeiro foco compõe estudos que analisaram ou descreveram ações de qualificação, levantamento de necessidades de treinamento e os estudos que levantaram a problemática da falta de preparação dos docentes para assumir cargos gerenciais. Tais estudos evidenciaram que os gestores, via de regra, não são preparados para a atuação gerencial em seus diversos níveis (Barbosa & Mendonça, 2015; Barbosa & Mendonça, 2016; Ésther, 2011; Pereira, Marques, Castro, & Ferreira, 2015; Salles & Villardi, 2014).

Já o segundo foco priorizou a descrição das formas pelas quais os indivíduos aprendem a realizar as atividades gerenciais no contexto universitário, destacando a

aprendizagem informal como a principal forma de aprendizado para os gestores. Esses estudos mostram que na medida em que falta ações formais e programadas para o desenvolvimento gerencial, os gestores universitários aprendem e se desenvolvem durante o próprio exercício da função, por meios experienciais e informais, em seu dia-a-dia (Gonçalves, 2010; Wilhelm & Zanelli, 2013). Esses achados são importantes para a investigação do tema, tendo em vista que enfatiza uma dimensão relevante para o desempenho dos gestores - a qualificação, e traça uma característica marcante no contexto da gestão universitária: a fragilidade das ações organizacionais de gestão de pessoas voltadas para a preparação de gestores (Pereira, Marques, Castro & Ferreira, 2015).

Um conjunto de estudos se debruçou sobre a relação que os gestores estabelecem com seu trabalho, 13% dos estudos. Desse modo, foram levados em consideração pesquisas que tiveram como foco o processo de construção da identidade gerencial, os significados associados ao trabalho de gestor e, por fim, pesquisas sobre as atitudes e vínculos dos gestores em relação ao seu trabalho ou em relação às dimensões do contexto, como envolvimento com o trabalho (Kanan & Zanelli, 2011), percepção de suporte (Kanan, Marcon & Zanelli, 2018) e percepção de justiça organizacional pelos gestores (Kanan & Zanelli, 2012).

O dia a dia do gestor universitário foi alvo de interesse de 10% das produções. Nessa categoria, estão incluídos trabalhos que focaram as características do trabalho do gestor universitário, descrevendo sua rotina e a natureza do trabalho por eles realizado (Corrêa, 2017; Melo, Lopes & et al., 2013; Presser & Lima, 2011). Outro grupo de estudos investigou os desafios e dificuldades enfrentadas ou percebidas pelos gestores, como as relações interpessoais, a burocracia, pouca experiência e falhas nos processos decisórios e de comunicação (Farinelli & Melo, 2011; Peixoto & Souza, 2015; Santos & Bronnemann, 2013).

A categoria *estresse no trabalho* reuniu 6% dos estudos, os quais objetivaram identificar e explicar as manifestações de estresse ocupacional entre gestores e estratégias de enfrentamento por eles adotadas (França, 2015; Gonsalve, 2018; Wilhelm & Zanelli, 2017). Como o número de estudos foi pequeno, a temática se mostra de forma ainda isolada no conjunto de temas identificados e em relação ao interesse dos pesquisadores dedicados à área.

Há também um pequeno grupo de textos, 3 (4%), cujas temáticas não guardam relação com as categorias apresentadas e não formam uma quantidade suficientemente justificável para compor uma categoria específica de análise, e a este conjunto foi dada a denominação de “*outros*”.

2.4 Conclusões

O levantamento presente neste capítulo identificou o padrão temático geral dos estudos na área e suas características bibliométricas, permitindo traçar um perfil sobre os estudos e apontar direções possíveis para pesquisas futuras. Como elementos gerais destaca-se o fato de que uma parte relevante das produções sobre o tema (22%), serem oriundas de anais de congressos, as quais não enfrentam o mesmo rigor avaliativo dos artigos publicados em periódicos. Esse resultado, em particular, sinaliza uma limitação na área ao indicar que a produção e divulgação científica na sobre o tema ainda carecem de expansão e de desenvolvimento. É preciso reconhecer, porém, que a existência de um colóquio e um periódico específicos sobre a temática da gestão universitária evidenciam que esforços estão sendo promovidos para fortalecer e consolidar a pesquisa sobre o tema.

Uma parte considerável dos artigos foram publicados em revistas consideradas de qualidade, porém a tendência da área não é de publicação em revistas de excelência nos estratos A1, A2 e B1 da *QUALIS*. Esse dado revela uma maturidade importante da produção que tem se mostrado constante ao longo dos 10 últimos anos, mas ao mesmo tempo a necessidade de aprimoramento e rigor no desenvolvimento das pesquisas para viabilizar publicação em revistas estratos mais altos da *QUALIS* e maior alcance aos pesquisadores e interessados no tema.

Pelos aspectos bibliométricos, fica evidente o padrão metodológico dos estudos fortemente marcados pela utilização de abordagem qualitativa, com estudos de natureza descritiva, os quais utilizam a entrevista como forma principal de coleta de dados e a análise de conteúdo para o tratamento e análise de dados. A predominância da natureza qualitativa nos estudos encontra respaldo na proposição de autores importantes nos estudos gerenciais como Tengblad (2012) e Mintzberg (2010), bem como se mostra similar à tendência dos estudos nacionais sobre liderança (Oliveira Fonseca, Porto & Borges-Andrade, 2015). Porém é preciso ponderar que dentre uma parte dos trabalhos identificados neste levantamento, os estudos que adotaram abordagem qualitativa careceram de fundamentação para adoção do método e explicações sobre o processo coleta e tratamento de dados, muitas vezes descritos de forma genérica.

Por fim, considerando as temáticas estudadas, é possível traçar um perfil do interesse dos pesquisadores na área. Do conjunto de estudos fica marcada como característica temática principal a especificação do trabalho do gestor, que inclui o levantamento de competências,

perfil, atribuições e papéis desempenhados pelo gestor, e a descrição de seu trabalho no dia a dia e os desafios encontrados. Também são objetos de interesse frequente dos pesquisadores a questão da preparação dos gestores para o cargo e o tipo de aprendizagem predominantemente informal empregada pelos gestores, bem como a relação dos gestores com seu trabalho e as tensões dentre os papéis de gestor e de docente. Destaca-se ainda como padrão geral dos trabalhos o pouco interesse no estudo sobre gestores técnico-administrativos, ao passo que há uma forte tendência pelo estudo do gestor docente, mais especificamente àqueles que atuam na gestão acadêmica de cursos, departamentos e programas de pós-graduação.

Quanto à natureza dos estudos, é possível afirmar que as pesquisas descritivas com foco na especificação de competências e perfil do gestor são importantes para traçar uma caracterização necessária, porém, é preciso que venham acompanhados de um esforço no sentido de sistematizar e superar as sobreposições produzidas pela quantidade de listas de competências e perfis levantados ao longo das pesquisas. Seu predomínio mostra que o estudo na área tem se debruçado sobre aspectos descritivos, o que sinaliza que a literatura ainda se encontra em um estágio básico e inicial de investigação sobre o gestor universitário. Além da sistematização referida, se faz necessária a introdução temáticas importantes para a pesquisa nas organizações como a do desempenho gerencial, e um maior investimento na investigação de gestores estratégicos e gestores de carreira técnico-administrativa.

CAPÍTULO III - DELINEAMENTO DE OBJETO DE ESTUDO

Problema de Pesquisa

Quais os conceitos estruturam os esquemas cognitivos de gestores de carreira docente e técnico-administrativa em relação ao trabalho gerencial na universidade, e como o conteúdo dos seus esquemas pode contribuir para compreender a atuação desses dois grupos de gestores.

Objetivo geral:

Analisar como gestores docentes e técnico-administrativos estruturam cognitivamente as concepções sobre o trabalho do gestor universitário e como esses dois grupos empregam as práticas de trabalho na atuação gerencial

Objetivos específicos:

- Analisar os significados que gestores de carreira docente e técnica-administrativa atribuem à experiência em cargos de gestão;
- Analisar e caracterizar as concepções que gestores docentes e técnicos-administrativos possuem em relação papel do gestor universitário;
- Analisar e caracterizar as dimensões da noção do *gestor competente* segundo as concepções de gestores docentes e técnico-administrativos; e,
- Caracterizar e comparar as práticas gerenciais de gestores docentes e técnico-administrativos.

CAPÍTULO IV - MÉTODO

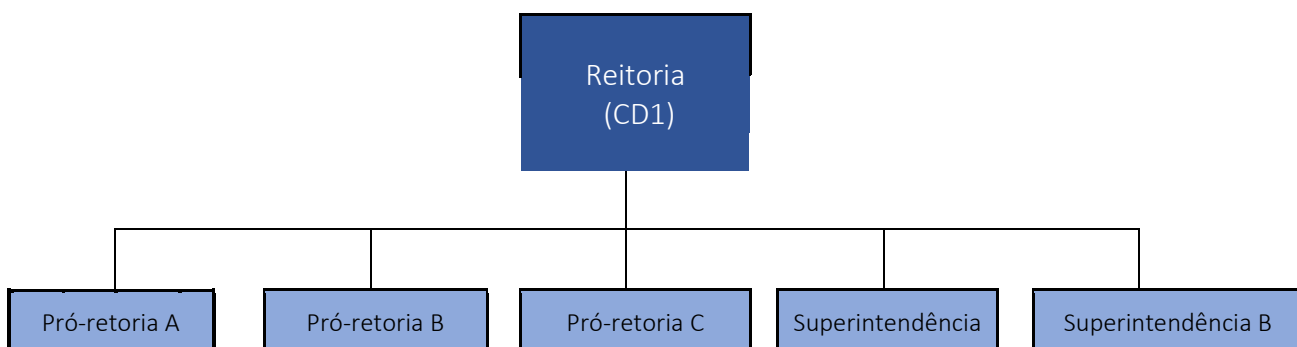
4.1 Característica da pesquisa

O presente estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa, em uma perspectiva descritiva e interpretativa. Para Neuman (2006), a pesquisa qualitativa interpretativa busca compreender a vida social e como as pessoas constroem significados em seu contexto. Dessa forma, ao empregar a pesquisa qualitativa, o pesquisador deve levar em consideração a intencionalidade dos atores sociais, o contexto social no qual estão inseridos e os significados que representam e orientam a ação das pessoas.

A estratégia metodológica escolhida para esta pesquisa se mostra pertinente considerando o objetivo do estudo e a natureza do objeto investigado. Para Bastos (2002), o estudo das cognições nas organizações tende a ser desenvolvido por metodologias qualitativas, uma vez que permite compreender os aspectos relacionados à construção e compartilhamentos dos significados, crença e trocas sociais no contexto organizacional.

4.2 Participantes

Os participantes da pesquisa são gestores que ocupam cargos estratégicos em Instituição Federal de Ensino Superior. Os cargos estratégicos de gestão nas universidades públicas federais são aqueles responsáveis pela gestão das pró-reitorias, decanatos ou órgãos equivalentes. Esses órgãos estão hierarquicamente abaixo do reitor na cadeia de comando da estrutura organizacional das universidades, e na instituição pesquisa eles recebem as denominações e possuem níveis de hierarquia conforme ilustrado na Figura 9:



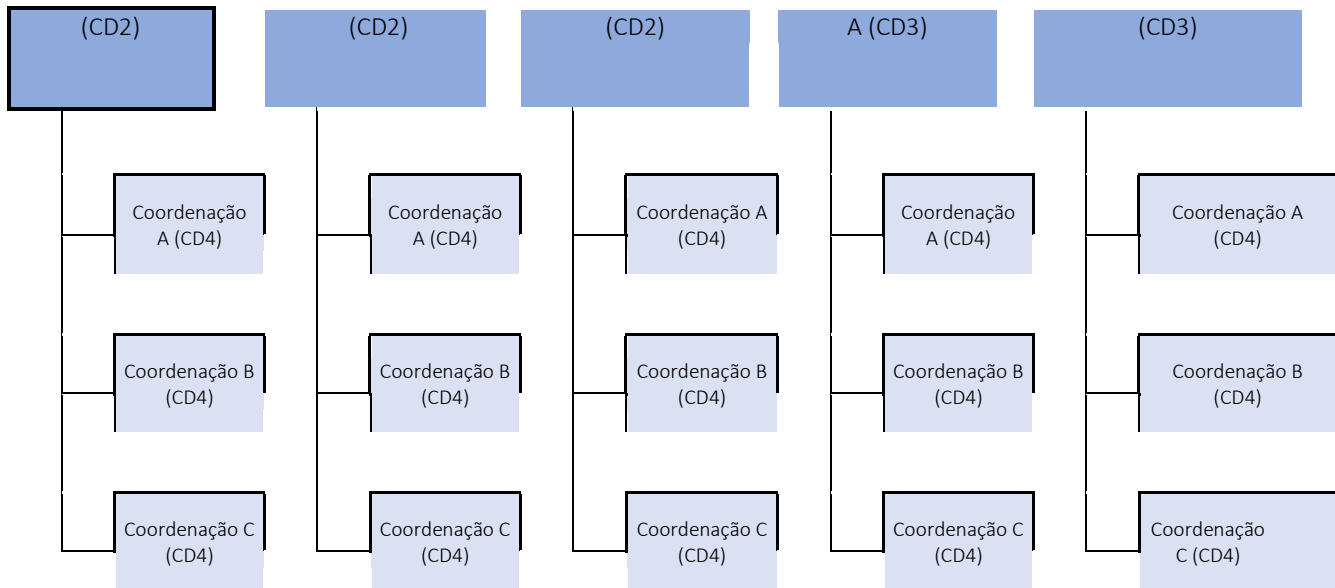


Figura 9 - Estrutura organizacional da administração central da Instituição Federal de Ensino Superior onde a pesquisa foi realizada e os cargos de direção respectivos à cada nível da hierarquia

Fonte: informações do Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal

O critério de escolha dos gestores foi a ocupação de cargos estratégicos, e no caso específico da instituição em que a pesquisa foi realizada, são os gestores da Administração Central que recebem os cargos de direção CD2 e CD3. Na estrutura organizacional da instituição os pró-reitores recebem CD2 e os superintendentes recebem CD3, ambos são ligados diretamente à Reitoria da universidade, conforme ilustrado no organograma apresentado na figura 9. Assim, após os convites para participação na pesquisa, 7 gestores foram entrevistados, sendo eles 04 servidores docentes e 3 servidores de carreira técnico-administrativa que ocupavam cargos estratégicos na universidade pesquisada.

Uma das justificativas pela pesquisa com gestores estratégicos é sua importância para o desempenho das organizações (Mintzberg, 1973; Yukl & Lepsinger, 2005; Yulk, 2006; Silva, Laros & Mourão, 2007; Cavalcanti et al., 2009) e, no caso específico, das organizações universitárias. Além disso, a escolha dos gestores estratégicos visa atender ao objetivo de melhor compreender a atuação desses gestores no âmbito das universidades, tendo em vista que os estudos da área tendem a estudar predominantemente os gestores acadêmicos, restando uma quantidade comparativamente menor de estudos sobre gestores que desempenham funções estratégicas nas universidades. Mais detalhes dessa característica serão discutidos no capítulo 02 de revisão bibliométrica dos estudos sobre gestor universitário

4.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada, com duração média 35 minutos. A coleta foi realizada entre o mês de agosto e dezembro de 2018. As entrevistas foram previamente agendadas, junto aos gestores, por meio de contato telefônico e, em alguns casos, via e-mail. O conteúdo das entrevistas foi gravado em áudio, visando garantir a fidedignidade das informações e o maior detalhamento na análise posterior. Embora as entrevistas tenham se ancorado em um roteiro semiestruturado, elas foram conduzidas de modo que permitisse ao participante falar de forma espontânea e a construírem as explicações que considerassem importantes.

4.4 Instrumentos

A pesquisa teve como instrumento um roteiro semiestruturado para realização da entrevista, cujas perguntas se estruturaram em quatro blocos:

Blocos	Informações a serem levantadas
Primeiro	Caracterização dos participantes
Segundo	Significado de ser gestor universitário
Terceiro	Caracterização das práticas do dia a dia na gestão
Quarto	Esquemas sobre a noção de “gestor competente” e concepções sobre o papel do gestor universitário.

Figura 10 - Estrutura do roteiro de entrevista

Fonte: elaborada pelo autor

No primeiro bloco os entrevistados foram solicitados a relatar sua experiência na gestão e como se tornou um gestor universitário. No caso dos gestores docentes, foram perguntados se devolvem alguma atividade acadêmica durante a gestão e quais seriam essas atividades.

Em seguida, no segundo bloco, os gestores foram perguntados sobre o que significa ser gestor universitário e como é para eles estar no lugar de gestor. Essa parte da entrevista visou capturar aspectos mais subjetivos e percepções sobre a experiência na gestão, e, dessa

forma, foi conduzida de forma livre para permitir que o entrevistado pudesse fazer os relatos de suas percepções, sentimentos e questionamentos sobre sua experiência.

Para a realização do terceiro bloco, foi utilizada como estratégia o recurso de cartões em branco, os quais foram usados pelos participantes para escrever as 5 práticas do dia-a-dia de gestão que eles consideravam mais importantes e as 5 mais empregadas em seu trabalho. Posteriormente, foi solicitado aos participantes que ordenassem os cartões, respectivamente, em ordem de importância conforme o impacto das práticas no seu trabalho como gestor e quanto ao grau de uso diário. Foi feito um registro das sequências da ordem das práticas para posterior análise.

Para o quarto bloco os entrevistados foram solicitados a elencar três aspectos/dimensões que na opinião deles definem um gestor competente no contexto universitário e em seguida foi solicitado que justificasse a escolha de todos os aspectos.

4.5 Procedimentos de análise de dados

Uma parte dos dados coletados passará por análise de conteúdo, considerando a perspectiva de Bardin (2011). Para isso, serão empregadas as seguintes etapas: a transcrição das entrevistas para permitir o devido tratamento do conteúdo coletado; codificação, para transformar os dados brutos transcritos em unidades de registro, no caso em específico a unidade de registro escolhida foi “tema”. Em seguida, a etapa de categorização, com a finalidade de organizar e classificar as unidades já codificadas. Nesta etapa, os códigos são categorizados considerando os princípios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, fidelidade e produtividade.

Para auxiliar no processo categorização foi utilizado o software o *Atlas.ti 8*, que diante do grande volume de texto transcrito permitiu uma organização e registro mais confiáveis das categorias e facilidade para acesso e consulta *a posteriori*.

I - Esquemas cognitivos

Para ilustração das categorias foram elaborados em esquemas cognitivos em formato de mapas mentais. Em cada mapa mental, é privilegiada a visualização da estrutura organizativa dos esquemas cognitivos, de modo a ilustrar os resultados e facilitar interpretação e inferências. A utilização dos mapas mentais, nesse caso, confere uma alternativa

metodológica para explicar as estruturas de conhecimento construídas acerca dos aspectos investigados no estudo (Bastos, 2002). A Figura 11 descreve o foco de análise em que foram utilizados esquemas cognitivos:

Foco de análise	Forma de apresentação do resultado	Tipo de análise empregada
Significados da experiência de ser gestor na universidade	Mapas mentais	Análise de conteúdo
Concepções sobre o papel do gestor universitário	Mapas mentais	Análise de conteúdo
Dimensões sobre noção de <i>gestor competente</i>	Mapas mentais	Análise de conteúdo

Figura 11 – Tipos de análises empregadas e formas de apresentação dos resultados sobre estruturas cognitivas dos gestores

Fonte: elaborado pelo autor

II - Práticas gerenciais

No caso dos dados relacionados à caracterização das práticas gerenciais do cotidiano dos gestores, os resultados foram analisados a partir da tabulação das práticas em planilha do software *Excel*. Como cada gestor foi solicitado a indicar cinco práticas gerenciais e a pesquisa contou com sete entrevistados, chegou-se ao total de 35 citações de práticas. Pela variedade e volume de citações (35) a lista de práticas foi categorizada de modo que permitisse aglutinar as citações de práticas em função de sua similaridade, formando categorias mais amplas que descrevem conjuntos de práticas. Para auxiliar no processo de categorização, foram consideradas não apenas a lista de práticas em si, mas também as explicações dadas pelos entrevistados para a escolha de cada prática.

Foco de análise	Forma de apresentação do resultado	Tipo de análise empregada
Práticas gerenciais	Tabela e Figura	Análise de conteúdo e análise de frequência

Figura 12 - Tipos de análises empregadas e formas de apresentação dos resultados sobre as práticas gerenciais

Fonte: elaborado pelo autor

Por meio de planilha, as categorias foram analisadas em função da frequência de práticas nelas contidas, chegando a um percentual em função do total de práticas descritas (35). Os resultados foram apresentados em forma de tabela para explicitar práticas categorizadas e os seus respectivos percentuais.

4.6 Aspectos éticos na coleta e análise dos dados

Pela natureza do estudo, avaliou-se pela não necessidade de submissão projeto de pesquisa ao comitê de ética em pesquisa, uma vez que em seu desenho metodológico os participantes foram convidados a relatar verbalmente acerca de determinado tema, com a obtenção de dados diretamente com os mesmos, sem identificação e sem que houvesse riscos maiores do que aqueles existentes na vida cotidiana, nos termos da Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde.

De qualquer modo, para realização da pesquisa foram tomados os cuidados éticos de sigilo e confidencialidade dos entrevistados. Na realização da entrevista os participantes foram explicados sobre os objetivos, justificativa e os procedimentos que seriam utilizados na pesquisa, bem como foram solicitados, em caso de concordância da participação, a assinar um termo de consentimento livre e esclarecido, o qual prevê a possibilidade de desistência da participação da pesquisa em qualquer de suas fases e a garantia de manutenção e privacidade e sigilo dos participantes da pesquisa. Na análise de dados as informações dos participantes foram codificadas e na apresentação dos resultados os trechos passíveis de identificação foram suprimidos visando evitar a identificação dos participantes.

4.7 Caracterização da organização onde a pesquisa foi realizada

- Funcionamento Geral

Segundo o Estatuto da Universidade pesquisada, a mesma é uma autarquia com autonomia didático-científica, administrativa, patrimonial e financeira. Ela é composta de corpo docente (responsável pelas atividades letivas, professores com atividade regular de ensino, pesquisa, extensão ou administração universitária), corpo discente (estudantes

regularmente matriculados nos diversos cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* mantidos pela Universidade) e corpo técnico-administrativo (servidores que exercem atividades de suporte ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais). É instituição de grande porte, com cerca de 39.795 matrículas em 106 cursos de graduação, em todas as modalidades e campi. Na pós-graduação *stricto sensu*, são 6.172 discentes matriculados em 143 cursos de mestrado e doutorado. Quanto ao quadro de pessoal, entre docentes do quadro permanente, substitutos, visitantes, com variados regimes de trabalho, há mais de 2.800, sendo que 80,6%, dos docentes do quadro permanente possuem com doutorado.

Quanto aos servidores técnicos-administrativos, a instituição possui mais de 3.100 dos colaboradores quadro efetivo, nos mais diversos cargos de carreira própria, os quais possuem um alto grau de qualificação tendo em vista que 51,2% possuem pós-graduação. Ainda como colaboradores, mas por meio de mão de obra terceirizada em prestação de serviços, a instituição possui cerca de 2.448 funcionários terceirizados sob contrato de apoio e serviços como serviços de saúde, segurança, manutenção predial e conservação de áreas verdes.

- Funcionamento e estrutura da instituição

A estrutura da universidade é composta por Órgãos Superiores de Deliberação denominados de conselhos, de Administração Central, de Órgãos Acadêmicos (de Ensino, Pesquisa e Extensão), de Controle e de Fiscalização e Supervisão, conforme descrito em seu Regimento Geral.

i. Órgãos Superiores de Deliberação

O Conselho Universitário

Composto pelo Reitor; Vice-Reitor; pró-reitores de áreas administrativas; diretores das Unidades Universitárias; presidentes dos Conselhos Acadêmicos; 2 (dois) representantes do corpo docente; 04 (quatro) representantes do corpo técnico-administrativo; 02 (dois) representantes da comunidade; e representação do corpo discente. Este é o órgão superior

deliberativo responsável pelos aspectos administrativos e institucionais e lhe compete deliberar acerca de diretrizes orçamentárias, normas gerais que regulam a universidade (Regimento Geral e Estatuto, Regimento Interno e resoluções), quadro de pessoal (recrutamento, seleção, alocação) e questões referentes ao patrimônio da instituição. Além disso, deve eleger o eventual substituto do Vice-Reitor dentre os diretores das unidades e supervisionar o desempenho das Unidades e demais órgãos da instituição, dentre outras competências.

Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

Composto pelo Reitor; Vice-Reitor; pró-reitores das áreas de atividades-fim da Universidade; representantes docentes de cada Unidade Universitária, representantes do corpo técnico-administrativo, representantes da comunidade e representantes do corpo discente. É de sua incumbência deliberar, aprovar e gerenciar sobre questões referentes a área fim (de Ensino, Pesquisa e Extensão). Dentre suas competências se encontram: aprovação de calendário acadêmico, normatização e aprovação de propostas de programas estratégicos e de políticas que integrem os três eixos, regulamentação de aspectos éticos, acadêmicos, pedagógicos, profissionais e de pesquisa.

Conselhos Acadêmicos

Conselho Acadêmico de Ensino e o Conselho Acadêmico de Pesquisa e Extensão são compostos por pró-reitores das áreas de ensino ou pesquisa, criação e inovação e de extensão universitária, membros docentes representantes das Unidades Universitárias, representante do corpo técnico-administrativo, representante da comunidade e representantes do corpo discente. Tais conselhos são responsáveis por deliberar e supervisionar as atividades acadêmicas do ensino de graduação e de pós-graduação, normatizar e regulamentar questões que se referem ao ensino, pesquisa e extensão, deliberar acerca da gestão dos cursos de graduação e pós (criação, extinção, funcionamento, número de vagas etc).

ii. Unidades Universitárias

Órgãos de execução das atividades acadêmicas e de lotação de pessoal docente e técnico-administrativo, podendo ser: faculdades/escolas ou institutos. São estruturados por: Congregação, Diretoria e seus setores administrativos de apoio, departamentos e coordenações de curso de graduação e pós-graduação. Conforme organograma abaixo:

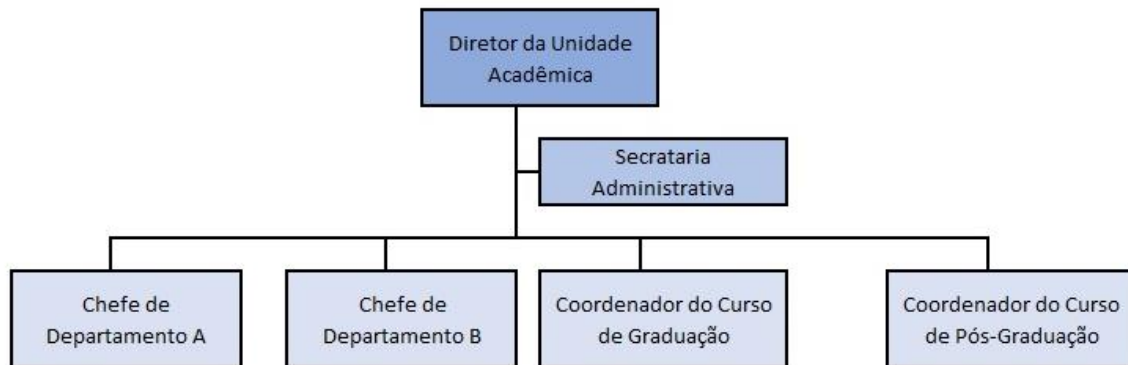


Figura 13 - Estrutura básica de uma unidade acadêmica na Instituição Federal de Ensino Superior pesquisada

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações do Regimento Geral da Instituição pesquisada.

A Congregação é um órgão de deliberação à nível da unidade universitária, com representações de diversas categorias e órgãos competentes para discutir aspectos da unidade universitária, sendo presidida pelo diretor da mesma. A congregação delibera a respeito da gestão da própria unidade universitária e das instâncias que a estruturam, por meio da apreciação de propostas e projetos de ensino, pesquisa e extensão que se adequem ao que está proposto no planejamento anual. Dentre outras, delibera sobre aspectos orçamentários, fixando prioridades para aplicação dos recursos e inclusive, avaliando sobre a realização de concursos para carreira do magistério. É de sua competência, ainda, organizar as listas de nomes para escolha e nomeação, pela autoridade competente, do Diretor e do Vice-Diretor da Unidade Universitária.

A Diretoria da unidade é exercida pelo diretor ou, em caso de ausência, vice-diretor e lhe cabe, dentre outras, superintender as atividades, atos e serviços dos órgãos administrativos e acadêmicos da Unidade Universitária. (conforme Estatuto da Instituição pesquisada). O diretor representa a Unidade Universitária no âmbito do Conselho Universitário, descrito na subseção anterior. Vinculado à diretoria existem setores administrativos cujas funções são de

suporte e apoio às atividades administrativas e acadêmicas da unidade universitária. Esses setores são chefiados por servidores de carreira técnico-administrativa.

Os cursos de graduação e pós-graduação possuem colegiados com representação docente, de departamentos que ofertam componentes curriculares e de discentes. A função dos colegiados é deliberar acerca de aspectos pedagógicos e científicos do curso e questões da vida estudantil. Os coordenadores de cursos são responsáveis por gerir cursos de graduação e ou programas de pós-graduação ofertados pelas unidades. A coordenação de curso é exercida por um docente eleito pelo colegiado e sua função é, além de presidir e representar o colegiado, executar as deliberações do Colegiado e gerir as atividades do curso ou programa, elaborar o Relatório Anual de Atividades, além de organizar, em consonância com a direção da Unidade Universitária, procedimentos e ritos referentes a colações de grau.

Por fim, os departamentos são órgãos de lotação dos docentes e são responsáveis por coordenar, organizar, avaliar a execução e integrar os planos de trabalho, programas e atividades programadas dos seus membros; propor e controlar admissão, regime de trabalho, relotação ou afastamento de professores. Os departamentos são chefiados por docentes e as decisões tomadas nessa instância são de caráter colegiado, uma vez que são apreciadas pelos seus membros.

iii. Administração Central

Na estrutura organizacional da Instituição pesquisa a administração central é formada pela reitoria da universidade e por órgãos diretamente a elas vinculados. Na instituição esses órgãos são denominados de pró-reitorias e superintendências, além de órgãos suplementares. Tais órgãos compõem a linha estratégica na hierarquia da universidade e suas atividades são planejadas, desenvolvidas e executadas por gestores responsáveis pela gestão da área meio que dá suporte para que as atividades da área fim sejam devidamente executadas.

Reitoria

A reitoria é chefiada pelo reitor e vice-reitor, sendo necessariamente ocupada por um docente, nomeado pelo Ministro da Educação após consulta à comunidade universitária. A função básica do reitor é executar deliberações dos Órgãos Superiores de Deliberação,

supervisionar todos os órgãos, atos e serviços da Universidade, submeter propostas de políticas gerais, planejamento global e diretrizes orçamentárias para a Universidade, apresentar a proposta orçamentária e a prestação de contas da Universidade e assinar convênios e contratos.

Pró-reitorias e Superintendências

De acordo com o Estatuto da Instituição, os órgãos executivos da administração central são as pró-reitorias, superintendências e órgãos suplementares vinculados à Reitoria da Universidade. Esses órgãos são responsáveis pela coordenação, fiscalização e superintendência das atividades da Universidade, tais como: ensino, pesquisa e extensão; planejamento e orçamento; gestão de pessoas; assistência aos estudantes; manutenção patrimonial e gerenciamento de obras; segurança e gestão ambiental; administração; tecnologia da informação; gestão das bibliotecas; gestão das unidades de saúde; e desenvolvimento e avaliação institucional.

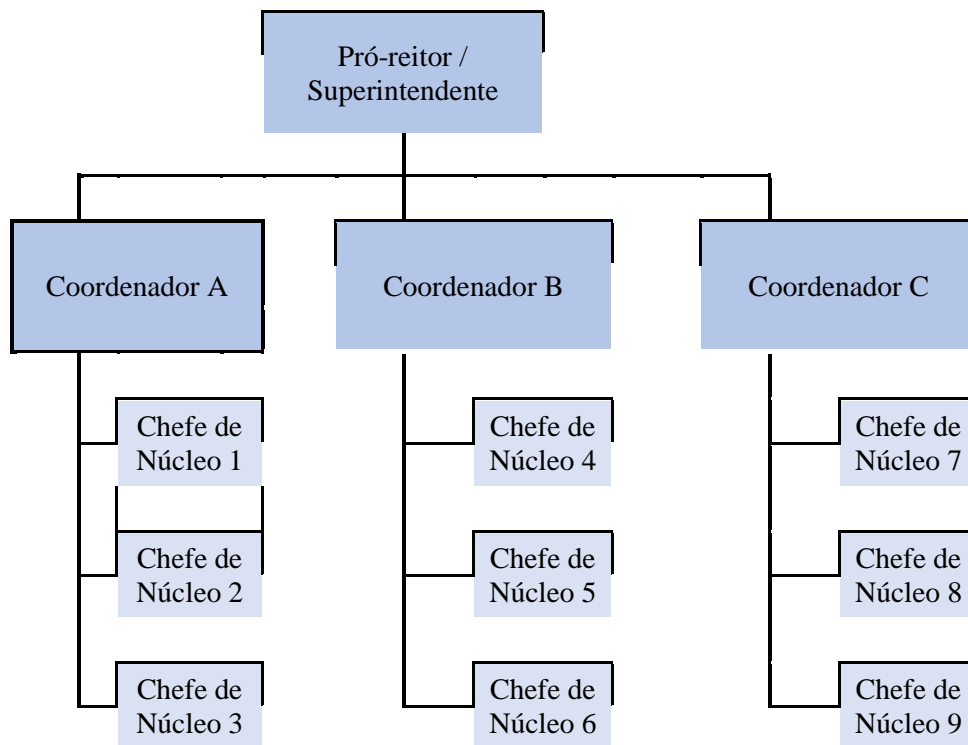


Figura 14 - Estrutura básica pró-reitoria ou superintendência na Instituição pesquisada

Fonte: elaborada pelo autor com base nas informações do Regimento Interno da Reitoria da Instituição pesquisada

Tais órgãos se inserem na linha estratégica da hierarquia da universidade. Desse modo, os pró-reitores e superintendentes são gestores executivos estratégicos responsáveis pelas áreas administrativas e pela elaboração e atingimento dos planos e metas de gestão dentro de cada área. Na hierarquia, abaixo dos pró-reitores e superintendentes, estão os coordenadores que são responsáveis pela gestão e coordenação das equipes e pelas decisões de nível intermediário nos temas que competem, sendo, portanto, gestores táticos. Mais abaixo, os chefes de núcleos, são subordinados aos coordenadores e representam a linha operacional na hierarquia, sendo responsáveis por acompanhar a execução das atividades dos servidores e equipes no dia a dia de trabalho.

CAPÍTULO V - ESTUDO EMPÍRICO: RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Caracterização dos entrevistados

Para realização da pesquisa foram entrevistados 7 gestores que ocupam cargos na gestão estratégica das pró-reitorias e superintendências de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Dos 7 gestores entrevistados, 4 são de carreira docente e 3 são de carreira técnico-administrativa. As principais características dos gestores pesquisados estão expressas na Figura 14:

Participante	Carreira	Formação em gestão	Experiência em cargos de gestão
D1	Docente	Não	Coordenação de curso
D2	Docente	Não	Coordenação de curso e coordenação em pró-reitoria
D3	Docente	Não	Direção de unidade acadêmica, chefe de departamento e cargo de gestão em órgãos externos à universidade
D4	Docente	Não	Sem experiência anterior
T1	Técnica-administrativa	Sim	Coordenação de pró-reitoria, pró-reitor(a) e cargos de gestão em órgãos externos à universidade
T2	Técnica-administrativa	Sim	Sem experiência anterior
T3	Técnica-administrativa	Sim	Coordenação em área técnica e assessoria na área administrativa

Figura 15 - Grupo de gestores docentes e gestores técnico-administrativos entrevistados

No grupo de gestores docentes entrevistados, destaca-se o fato de que nenhum dos gestores possui formação para a cargo de gestor e suas áreas originárias de formação não são associadas à gestão. A maioria dos entrevistados nesse grupo tem alguma experiência em cargos gerenciais, com exceção do entrevistado D4. Todos os docentes relataram continuar realizando atividades acadêmicas em concomitância com os cargos de gestor. As principais atividades são a orientação de dissertações e teses de alunos de pós-graduação *stricto sensu* e projetos de extensão universitária.

No caso do grupo de entrevistados técnico-administrativos, todos relataram possuir alguma formação em gestão e dois têm a gestão como área principal de formação acadêmica. Dos três participantes, um não possui qualquer experiência em gestão frente aos outros dois que relataram ter bastante experiência por meio da ocupação de diversos cargos gerenciais. Todos os entrevistados técnicos faziam, no momento da pesquisa, pós-graduação em nível de mestrado acadêmico.

5.2 Como as categorias de gestor-docente e gestor-técnico percebem a experiência de gestão

Para analisar como a experiência de gestão pode ser percebida por docentes e técnico-administrativos, buscando identificar e discutir comunalidades e diferenças entre os dois grupos, foram estruturadas categorias analíticas a partir das respostas dos entrevistados à seguinte questão: *“O que significa atuar como gestor universitário?”*. O objetivo ao qual esta seção responde busca compreender como gestores de diferentes categorias percebem sua experiência em cargos de gestão no contexto universitário. Nesse sentido, ela teve como ponto de partida a interpretação subjetiva dos entrevistados acerca do lugar que ocupam na gestão e dos significados associados ao trabalho de gestor.

Interessa neste resultado compreender, do ponto de vista dos docentes e técnico-administrativos, como a experiência de gestão pode apresentar desafios e características próprias inerentes à forma como as duas categorias lidam com a posição estratégica, o papel da gestão em suas trajetórias profissionais e com as demandas inerentes ao trabalho gerencial no dia a dia. A análise empregada buscou identificar as dimensões subjetivas e vivenciais do trabalho gerencial e discutir como elas contribuem para compreender a atuação dos gestores e os desafios encontrados. As respostas dos entrevistados se organizaram em um mapa mental cuja função é ilustrar e explicitar as dimensões e respectivas categorias que representam os significados eliciados.

Os resultados ilustrados na Figura 16 revelam comunalidades e diferenças entre gestores técnicos e docentes quanto à percepção e significados da experiência gerencial. Como resultado geral, pode-se dizer que os gestores compartilham a percepção de valor positivo de seu trabalho no dia a dia na universidade, mas diferem na percepção sobre o lugar da gestão em suas vidas e em seus projetos profissionais quando comparados os gestores técnicos e docentes.

O maior detalhamento desses resultados serão descritos na Figura 16 e nos tópicos seguintes.



Figura 16 - Percepções sobre as experiências de gestor universitário

Gestão como missão

Os entrevistados docentes e técnico-administrativos compartilham a visão sobre a importância de seu papel como gestores universitários e a vinculação desse papel e de seus esforços pessoais a um compromisso em prol da universidade. Para os entrevistados, nesse ponto, ser gestor é como uma missão para melhorar e contribuir para a universidade. As falas do entrevistado D2 ilustra essa percepção:

(DN) A meu ver é contribuir basicamente para a melhoria da qualidade da universidade pública que desejamos ter.

Na percepção dos gestores, eles se sentem cumprindo o dever para o qual foram escolhidos, confiados e são remunerados. O propósito de sua atuação parece central e com valor suficiente para que os entrevistados atribuam importância à sua experiência nos cargos estratégicos que ocupam. É importante frisar que por serem gestores de universidades públicas o debate sobre a ética e zelo com a coisa pública tende a se mostrar presente, bem como os questionamentos da sociedade acerca de sua eficiência e da responsabilidade social de sua atuação frente às demandas e ao investimento empregado.

Dessa forma, pode ser natural que na organização universitária pública seus gestores percebam a própria experiência de trabalho vinculando-a à capacidade ou possibilidade de promover algum retorno à instituição ou à sociedade. Com isso, o significado de ser gestor está intrinsecamente associado ao significado de missão em prol de um bem comum, na qual os gestores têm a missão de promover e contribuir da melhor forma possível com o desenvolvimento da universidade pública e com seus resultados. Esse tipo de visão sobre o exercício da gestão se mostra congruente com estudos que identificam a questão ética como elemento fundamental para a atuação do gestor universitário (Barbosa et al., 2016; Santana & Maia, 2014), inclusive compondo o rol de competências e atitudes esperadas na atuação do gestor nesse contexto.

Essa percepção positiva sobre o trabalho do gestor revela um trabalho carregado de propósito e moralmente justificado e desejado, o que se assemelha com a discussão proposta por Morin (2001) na qual discorre sobre o sentido e significado do trabalho. Para a autora, dentre outros aspectos, o trabalho deve ser moralmente aceito, cuja realização se dá de forma socialmente responsável, assim como, por fim, deve ser realizado de forma eficiente e que promova resultados ao indivíduo, organizações e sociedade. Acerca da questão moral do trabalho, a autora afirma que:

O trabalho é uma atividade que se inscreve no desenvolvimento de uma sociedade; ele deve, conseqüentemente, respeitar as prescrições relativas ao dever e ao saber viver em sociedade, tanto na sua execução como nos objetivos que ele almeja e nas relações que ele estabelece. Em outras palavras, o trabalho deve ser feito de maneira socialmente responsável (Morin, 2001, p. 16).

Nesse sentido, parece lógico que a atuação ética e moralmente aceita permeia a todos os contextos gerenciais, não devendo ser uma exclusividade do setor público. No entanto, é possível observar no contexto pesquisado que a percepção sobre o valor moral e ético do trabalho de gestor tem uma relevância em si mesma como algo interessante à condição de gestor. Desse modo, fica clara a percepção positiva dos gestores em relação ao trabalho por eles desenvolvidos na universidade e a expectativa de entrega de resultados que satisfaçam e justifiquem a ocupação dos cargos.

Conflito: gestor X docente

Os gestores docentes apresentaram nas entrevistas um conjunto de respostas que compuseram uma dimensão, a “Conflito gestão-docência”. Nessa dimensão, são apresentados os aspectos considerados relevantes para compreender o significado atribuído ao lugar da gestão pelos docentes, além de reunir os conteúdos que expressam a forma como eles percebem sua experiência na gestão. A duplicidade entre os papéis de gestor e docente, bem como seus desdobramentos se mostram questões centrais dessa dimensão e ilustram uma particularidade do grupo dos gestores docentes em relação ao grupo dos gestores técnico-administrativos.

Os resultados mostram que entre docentes há a percepção de que a assunção de um cargo de gestão possui uma perspectiva temporal delimitada, ou, quando não, ela tende a ocorrer com a manutenção de atividades acadêmicas, ainda que limitadas a atividades mais pontuais. Com isso, a gestão assume a condição de “missão temporária”, no sentido de que, embora seja considerada relevante, ela deva se restringir a um lapso temporal determinado para depois o docente retornar integralmente à sua atividade original, a academia. Essa percepção se mostra presente nas falas:

(D3) A gente não vira gestor, a gente está gestor

(D1) Mas eu não tenho nenhuma expectativa futura de imaginar ‘ah, eu posso talvez experimentar como é ser pró-reitor sei lá do que, ou ser reitor, diretor de escola... eu tenho horror a isso

A percepção de tempo na gestão parece ser determinada *a priori* com a demarcação de que a experiência não deve se repetir ou mesmo de que o cargo existe essencialmente na condição de uma situação transitória. A este respeito, Silva e Cunha (2013) no estudo sobre a

transição das funções de docente para a de gestor identificaram que os gestores-docentes da instituição pesquisada ingressaram na gestão com a percepção de que estavam assumindo uma atividade temporária em contraposição à sua vocação à docência, que permanece perene em seus interesses profissionais e em relação a qual investiu tempo e qualificação.

Essa percepção retrata uma das principais características da gestão pública e comum às universidades que é a transitoriedade dos cargos de gestão. Alguns autores pontuam que essa característica pode representar uma dificuldade no desenvolvimento da gestão nas universidades (Aguiar, Silva, & Binotto, 2014; Ésther & Melo, 2008), na medida em que produz descontinuidades de ações e interrompe o próprio processo de desenvolvimento e aprendizado do gestor docente. Nesse particular, é importante considerar que no caso dos gestores docentes entrevistados no presente estudo a condição de transitoriedade do cargo é, antes de tudo, posta mais como um desejo e plano dos próprios gestores do que um resultado do contexto oriundo de uma mudança política na gestão e fruto de uma imposição normativa.

Importante ressaltar que apesar desse padrão de relato, dois dos gestores possuem mais de duas experiências em cargos de gestão, com inserção na gestão administrativa e acadêmica. A questão que se coloca é que em pese os gestores valorizarem o lugar da gestão e gozarem do prestígio e status relacionados ao cargo, seus interesses profissionais recaem sobre sua função docente. De um modo geral, a justificativa para aceitação e permanência na gestão se funda nos aspectos discutidos na dimensão “missão”, os quais denotam um esforço dos docentes para construir e implementar em suas respectivas áreas de gestão os compromissos assumidos perante à gestão e comunidade.

Estudos como de Kanan e Zanelli (2011), porém, relatam a existência de vínculos positivos e envolvimento de gestores docentes com seu trabalho na gestão, embora, nesse caso, o estudo tenha pesquisado coordenadores de cursos, os quais desempenham atividades mais próximas do contexto de trabalho docente como orientação, contato com discentes e planejamento acadêmico. Diferentemente, os gestores da administração central, pela função hierárquica que ocupam, são postos em menos contato com o contexto docente e, nesse sentido, mostra-se necessário compreender como esse deslocamento afeta sua vinculação com o trabalho gerencial e a forma como enfrentam o potencial afastamento da vida acadêmica.

No caso dos gestores docentes entrevistados nesse trabalho, foi verificado que, muito embora sejam formalmente dispensados da exigência de cumprir carga horária docente, os gestores acumulam a gestão à atividade acadêmica, principalmente atividades no âmbito da pós-graduação. O desenvolvimento paralelo de atividades acadêmicas durante a gestão, para

os entrevistados, representa uma forma de vinculá-los à sua atuação original e com a qual relatam se identificar profissionalmente. As falas seguintes demonstram essa questão:

(D2) “eu entendo que a minha função primeira é de docente, a minha função segunda é de gestora; o tempo de gestão é um tempo menor do que é a minha trajetória e minha vida inteira enquanto docente”.

(D1) Pra mim, eu sempre adorei dar aula e sempre achei importante continuar dando aula e tendo contato com aluno e tudo, e até uma outra forma de atuar, mas vi que claramente tem essa diferença, né...

Os relatos nas entrevistas mostram que para os gestores docentes a identidade profissional está ancorada à atividade primordialmente acadêmica, que é considerada pelos entrevistados como sua função essencial, restando à gestão um lugar secundário em seu conjunto de interesses profissionais. A análise das entrevistas com os gestores docentes sugere que atuação na gestão tanto não confere uma forte identidade quanto, por vezes, é percebida como um fator limitador para atuação vocacionada à docência. O estudo de Ésther e Melo (2008) mostrou como reitores de universidades públicas pesquisadas precisam conciliar as identidades de gestor, político e docente. Para esses autores, os gestores docentes constroem identidades gerenciais mas essas identidades tendem a ter um caráter temporário e contingente ao exercício da gestão.

Essa característica dinâmica da identidade para os gestores universitários, mais especificamente ao grupo dos docentes, mostra-se uma questão importante para compreender o interesse e envolvimento de docentes na gestão e os impactos da atividade gerencial na carreira docente. Para os entrevistados, a necessidade de lidar com a tensão entre o compromisso assumido na gestão e o desejo e interesse de se manter vinculados à docência produz um desafio maior para a atuação como gestores universitários. A dupla função demanda um grande esforço desses agentes, não apenas de tempo, mas, sobretudo, na busca de se manterem atualizados sobre a produção de conhecimento em suas áreas de pesquisa e acompanhar os orientandos de mestrado, doutorado ou especialização. As falas dos entrevistados D1 e D2 ilustram como os gestores organizam sua rotina para preservar a atividade docente:

(D1) Mas das aulas de graduação e de pós-graduação, eu só mantive a pós-graduação. Eu não mantive a graduação porque era o que me demandava mais tempo espalhado, a pós-graduação pode ser tudo concentrado numa tarde.

(D2) Então eu permaneci dando aula na graduação... Posteriormente, dando aula na pós-graduação porque na pós-graduação você tem um turno só que você está afastada.

Em que pese o esforço em acumular a dupla função de gestor e de docente, em meio à dinâmica frenética e atarefada da gestão, os entrevistados relatam uma consequência natural dessa situação: a limitação do contato com a vida acadêmica. Assim, a vida gerencial e suas demandas prevalecem sobre as atividades da docência, que passam a ser desenvolvidas de forma mais pontual e em horários mais restritos. Com isso, parece natural que os docentes percebam na gestão um fator de prejuízo à carreira docente, como mostra as falas a seguir:

(D1) A gente aprende muita coisa, percebe muita coisa sobre a universidade que eu acho superenriquecedor, mas por outro lado é também bastante frustrante em relação à própria atuação de professor.

(D2) (...) hoje, os meus orientandos precisam vir aqui e, mesmo assim, eles chegam aqui algumas vezes e eu sou interrompida porque recebo uma ligação ou porque chega uma pessoa, então eles precisam ter a paciência de aguardar essa docente que é também superintendente.

(D3) Prejudica também... eu tenho um projeto de extensão com 6 bolsistas que eu tô tocando, os horários são de final de tarde e início da noite, dia de sábado... A gente faz meio que malabarismo para dar conta, né...

O acúmulo das funções de gestão e docência é comum a diversos contextos universitários (Silva, 2012). Na literatura, há muitos estudos que mostram que tipicamente há uma atuação concomitante da docência com a administração nas universidades (Ésther, Silva, & Melo, 2010; Gomes et al., 2013; Santos & Bronneman, 2012). É importante observar que autores consideram que essa tendência pode comprometer o desempenho dos gestores nas duas atividades (Santos & Bronneman, 2012), embora nos casos dos entrevistados no presente estudo apenas a docência foi apontada como área prejudicada com a dupla função. O estudo de Gomes et al., (2013) mostrou, em uma pesquisa também qualitativa, que os gestores percebem que a atuação na gestão produz uma consequência negativa à atuação docente, principalmente com a diminuição da produção científica e da capacidade de se manterem atualizados em suas áreas de pesquisa durante a gestão.

Esse impacto reflete negativamente na carreira acadêmica, cujas produtividade e atualização de conhecimentos são fundamentais para o prestígio profissional, reconhecimento entre os pares e para responder às demandas dos discentes e orientandos sob a

responsabilidade de gestor docente. Nesse sentido, Marra e Melo (2003) destacam que o conhecimento e a produtividade acadêmica são os elementos de prestígio e reconhecimento no ambiente universitário.

O conflito gestor-docente parece ser amenizado quando os gestores reconhecem que o fato de ser docente pode, de alguma forma, contribuir para a atuação na gestão. O conhecimento da realidade acadêmica e da vida universitária e o *know how* para tratar sobre pesquisa, ensino e extensão são apontados como fatores da carreira acadêmica que contribuem para o desenvolvimento do trabalho na gestão. Os gestores D1 e D3 expuseram essa questão:

(D1) *“acho que ser professor dá sim uma categoria diferente pro tipo de trabalho que você desenvolve, mas em áreas específicas...(suprimido para não identificar o participante)”*

(D3) *“É preciso ter vivência de unidade de ensino – atividade fim. Essa visão é importante para a gestão porque a equipe precisa entender a ponta, como ela funciona e quais são as demandas”*

Há de considerar, pelos relatos, que a formação e experiência na vida acadêmica permitem o entendimento das demandas da área fim, tal como o estabelecimento de redes de contatos e o aprendizado sobre o funcionamento de instâncias pela participação nos diversos colegiados, o que pode facilitar a atividade como gestor. No caso específico, a experiência docente e conhecimento sobre a universidade se traduziram, segundo os entrevistados, em insumo para subsidiar a atuação dos gestores. Nesse sentido, é importante ressaltar que o conhecimento dos processos organizacionais e da dinâmica política são elementos importantes para o desenvolvimento da ação gerencial, sendo este tipo de conhecimento de difícil transferência por meio de treinamento formal.

O lugar da gestão como uma trajetória natural

Os resultados mostram que o grupo de gestores técnico-administrativos apresentaram percepções distintas dos docentes sobre a experiência gerencial. Para o grupo dos técnico-administrativos, a gestão se apresenta como uma trajetória importante em sua carreira e cuja atividade não concorre com a atividade acadêmica, como é no caso dos gestores. Ao contrário, para esse grupo a gestão é percebida como algo natural e desejável do ponto de vista de sua trajetória profissional e o exercício do cargo se mostra uma fonte de honraria e reconhecimento. As falas dos entrevistados T2 e T1 ilustram essa concepção:

(T2) “(...) e essa honraria – aí pensando mais em um escopo mais tradicional – do título “pró-reitor/pró-reitora” é uma coisa que tem uma simbologia muito grande, é importante pessoalmente e afetivamente sentir orgulho de estar nesse lugar “poxa, eu sou pró-reitora”... Porque nossa universidade ela tem um peso simbólico nacionalmente, na comunidade...”

(T1) *Então, a minha formação toda ela é na área de gestão, então eu me sinto muito confortável em atuar como gestora na área pública porque fiz uma formação toda nesse sentido.*

Esse resultado, frente ao que foi apresentado a partir da percepção dos gestores docentes, mostra uma percepção distinta por cada grupo em relação ao significado da experiência na gestão. Na raiz dessa diferença estão os aspectos vocacionais e o peso que a gestão assume na vida profissional dos docentes e dos gestores técnicos. Mais do que a ausência de conflito quanto à duplicidade de papéis de gestor e docente, que por óbvio, não se aplica aos gestores técnicos, a questão do lugar da gestão em suas trajetórias se apresenta como elemento relevante para compreender a percepção dos entrevistados sobre a experiência.

Nesse sentido, para os entrevistados técnico-administrativos o lugar da gestão se alinha com seus interesses de carreira e conforma com suas trajetórias profissionais, na medida em que possuem formação na área de gestão ou na área do órgão que ocupam o cargo. Para esse grupo, a atuação profissional como gestor tem um valor em si mesmo, e essa percepção da gestão é somada ao discurso de corresponder aos resultados esperados pela sua atuação e buscar melhorias para a universidade.

Na percepção dos gestores técnico-administrativos, a perspectiva temporal na gestão se mostra distante daquela apresentada pelos docentes. As falas dos gestores T2 e T3 demonstram essa percepção:

(T2) (...) *mas eu estaria disposta também a um cargo de gestão se se configurasse para mim a confiança plena daquela equipe de que eu posso desenvolver determinada tarefa (...)*

(T3) *Sim, eu acho que sim, sim. Apesar de eu reconhecer – como nós falamos – que gestão tem esse componente político-administrativo, eu acho que realmente me sinto inserida, me sinto motivada quando vejo decisões mesmo que políticas... Políticas no sentido mesmo da confiança e da escolha do fazer mesmo; não só da escolha da pessoa, mas do que é melhor e que me satisfaz aquelas escolhas porque eu também penso assim...*

Para os entrevistados, a gestão não é uma *missão temporária*, e sim uma condição na qual possuem perspectivas de se engajarem em outros momentos, desde que as condições profissionais e pessoais permitam. Com isso, mostram-se interessados e dispostos a continuar na condição de gestor ainda que tal adesão dependa de decisões e condições que possam mudar com o tempo. Essa percepção se alinha com o resultado acima explicitado, em que a questão da realização profissional dos técnicos em suas áreas de atuação se mostra possível por meio da gestão.

Ademais, a assunção ao cargo de gestão representa a percepção acerca da necessidade de legitimar o espaço de gestão como sendo um lugar passível de ser ocupado naturalmente por gestores técnicos frente a tendência de ser ocupados por docentes. Neste último caso, pode-se notar que os entrevistados reconhecem a tendência pela ocupação de cargos de gestão por docentes, mas reforçam a confiança de seu trabalho junto à equipe de gestão e da direção máxima da universidade, conforme relatam os gestores T2 e T3.

(T2) “(...) *eu acho que não sou a primeira pró-reitora técnica na univervidade mas acho que estar nesse lugar a partir da ideia de que é possível que um técnico administrativo com a devida competência assuma um espaço como esses é um desafio no sentido de você ter sua competência afirmada e legitimada*”

(T3) *E aí pontuo, sobretudo por causa de ser técnico administrativo, sobretudo porque eu estou enfronhada nessa área acompanhando e é impressionante a linguagem... A minha percepção dos textos, a minha conclusão dos textos nessa área é muito mais rápida – sem nenhum demérito das pessoas e nem mérito meu – mas inúmeras vezes eu fiz alguns questionamentos com relação a algumas interpretações dos meus pares sobre um assunto e eu tava certa, entendeu? Porque realmente a linguagem da academia é diferente, a gente já vai incorporando até termos do vocabulário jurídico.*

A percepção quanto a necessidade de legitimação do lugar da categoria técnico-administrativa sinaliza uma dinâmica interna do contexto universitário na qual espaços de poder são percebidos de forma desigual e reflete na forma como são ocupados os espaços de decisão e gestão. Essa questão remete à característica de design organizacional das universidades, cuja organização do trabalho e descentralização de poder produzem um alto grau de prestígio e poder para os profissionais docentes (Vieira & Vieira, 2004). Essas características são subjacentes ao modelo de estrutura organizacional definido por Mintzberg (1995) como burocracia profissional, tipicamente encontrados nas instituições de ensino.

Para Mintezberg (1995), na estrutura de burocracias profissionais o núcleo operacional, base da organização responsável pela área fim, representado na estrutura

universitária pelos docentes, possui alta autonomia de trabalho e concentra poder. Essa característica está relacionada com a natureza do trabalho docente, dotado de alto conhecimento e complexidade, e cujo controle é difícil de ser exercido sobre seus resultados ou sobre a forma de atuar. É importante reconhecer que uma parte importante do que trata a gestão universitária repercute diretamente na área fim da organização, ou seja, na pesquisa, ensino e extensão. Nesse sentido, a participação docente na gestão se torna importante, tendo em vista que a categoria têm o *know how* necessário para guiar discussões amplas e com reflexos para a missão das organização universitária.

Por outro lado, estudos tem mostrado que a presença de técnicos-administrativos na gestão universitária tem sido recorrente (Almeida, 2018; Siqueira et al., 2016). Nas últimas décadas, houve uma mudança de perfil dos servidores técnicos nas universidades no sentido de ingressarem na carreira com mais qualificação do que os cargos exigem, bem como de se qualificarem a partir de programas de mestrado profissional financiados pelas instituições (Schmitz Junior et al., 2016). Dados oficiais da UFBA, por exemplo, mostram que 51% de seus servidores técnicos possuem qualificação à nível de pós-graduação, seja do tipo especialização, mestrado ou doutorado (UFBA, 2019). Se considerado a relação de servidores com nível superior, o percentual chega a chega 76,91%, ainda que apenas 33% dos cargos tenha o diploma de nível superior como requisito para ingresso (UFBA, 2019).

Mesmo com a alta qualificação, os gestores técnicos relatam que o ambiente universitário demanda uma necessidade de legitimação do lugar do servidor não docente na gestão. Um exemplo que ilustra a força da presença docente na gestão e de como isso é percebido pelos gestores técnicos, é o tratamento que recebem em seu dia a dia de gestão, conforme relatado por dois entrevistados (T2 e T3), os quais eventualmente são chamados de “professora/o” ou de maneira mais informal de “pró”, como se o indivíduo que ocupa o cargo fosse necessariamente um gestor docente. Na percepção dos entrevistados, há uma naturalização pela comunidade de que a gestão seja um espaço típico do docente, sendo necessário superar esse paradigma e mostrar que os servidores técnicos possuem competência para contribuir para a gestão da universidade.

Desse modo, é possível compreender que a percepção dos gestores técnicos sobre o lugar da gestão está intimamente marcada pela dinâmica do contexto organizacional, no que se refere mais especificamente às relações de poder entre as categorias profissionais e à relevância do prestígio que os acadêmicos alcançam na comunidade universitária. Também se revelou importante compreender como a relação que os entrevistados técnico-administrativos

possuem com a gestão se mostra alinhada com uma perspectiva de carreira e de busca de realização profissional por meio da gestão, alinhada ao compromisso de contribuir com a universidade.

Afinal, qual é o lugar da gestão no contexto universitário?

Os gestores docentes e técnico-administrativos compartilham uma percepção positiva acerca de sua atuação, a qual denominam “missão institucional” em prol da universidade. Por outro lado, a percepção deixa de ser compartilhada pelos dois grupos quando os entrevistados avaliam suas experiências no dia a dia da gestão. A percepção da experiência de trabalho na gestão parece ser bem particularizada entre as categorias quando relacionada com a importância que ela possui para a identidade profissional e no quanto ela se encaixa no conjunto de interesses pessoais e de trajetória profissional. Isso demonstra que o significado pessoal de ser gestor universitário, então definido como uma “missão”, assume contornos distintos entre gestores técnicos e gestores docentes quando comparados aos aspectos individuais de trajetória, identidade profissional e aspectos vocacionais.

Nesse sentido, a gestão é percebida pelos gestores técnicos como uma importante oportunidade de carreira, na qual possam contribuir com a universidade por meio de suas capacidades desenvolvidas em áreas específicas de formação profissional. Já para os docentes, ela é percebida como um desafio em prol de um projeto e compromisso com tempo delimitado, sem necessariamente haver interesse pessoal na atividade em si. Essas duas percepções subjetivas estancas remetem a uma reflexão sobre o lugar da gestão na universidade, ora visto como símbolo de prestígio, ora como sinônimo de algo sacrificante.

Aspectos relacionados à identidade profissional podem ser considerados fundamentais para entender a percepção dos participantes técnicos e docentes, de modo que entre os técnicos a experiência na gestão não divide espaço com atividades acadêmicas, como ocorre com os gestores docentes. Neste segundo grupo, a atividade docente e gerencial se acumulam, pois os gestores-docentes buscam a manutenção de algum tipo de vinculação com atividades acadêmicas durante o exercício da gestão.

O grupo de gestores docentes percebe na gestão uma missão estritamente temporária ou como um “tempo menor” na expressão da entrevistada D2, ainda que reconheçam sua importância e a capacidade dos gestores de darem retorno à universidade por meio da gestão. Para esse grupo, a atividade gerencial é um lugar necessário e importante, mas não se estende

aos seus interesses profissionais e tampouco faz parte de futuros projetos profissionais e pessoais. Os docentes reconhecem haver uma espécie de concorrência entre a vida acadêmica e gerencial e se esforçam em manejar o exercício das duas atividades, de modo que a vida de gestor se vincula ao compromisso assumido e ao retorno à universidade, e a vida docente se vincula ao interesse intrínseco na atividade acadêmica e à necessidade de manter a relação com a docência e a pesquisa.

Esses achados, junto à discussão trazida pela literatura, mostram que há um conjunto de características conhecidas dos gestores docentes que provavelmente não se aplicam da mesma forma aos gestores técnicos. Os estudos mostram, por exemplo, que o prestígio docente está atrelado à produção acadêmica (Marra & Melo, 2003), sua identidade profissional múltipla na qual o papel docente é proeminente e há dificuldade em se distanciar da atividade acadêmica na transição para a gestão (Ésther & Melo, 2008; Silva & Cunha, 2016) ou ainda a sobrecarga em acumular os papéis de docente e de gestor (Gomes et al., 2013; Marra & Melo, 2005).

Esses aspectos não são associados aos gestores de carreira técnica-administrativa, embora, para estes, haja sobrecarga de trabalho típica da gestão e outras demandas que lhe são específicas a exemplo da necessidade de legitimar o espaço da categoria profissional em um contexto marcado pelo papel dos docentes nas decisões e em cargos de alto escalão. Para o gestor técnico, o lugar da gestão representa a possibilidade profissional de mostrar *know how* e contribuir para o desenvolvimento da universidade, sendo, também, um espaço de prestígio e visibilidade.

Por fim, a diferença de percepção sobre a vivência na gestão apresentada pelos grupos de gestores docentes e gestores técnico-administrativos sinaliza que o lugar da gestão na universidade possui muitas faces e significados, os quais estão intimamente ligados à dinâmicas internas da organização, como as relações de poder, as práticas sociais e características organizacionais mais amplas. Desse modo, quando fazemos referência aos gestores universitários, precisa-se levar em consideração as diferenças entre os diversos tipos de gestores e como cada grupo se relaciona com a condição de gestor. Nessa relação estão presentes as questões relacionadas com a identidade profissional, aspectos vocacionais e com os espaços de poder que cada grupo ocupa no contexto em questão.

5.3 Concepções de gestores docentes e técnicos acerca do papel do gestor universitário e da noção de *gestor competente*

Os resultados expressos nesta seção visam caracterizar e discutir quais conceitos que estruturam a compreensão dos gestores docentes e técnico-administrativo acerca do trabalho gerencial na universidade. Com isso, diferentemente do mapa anterior, que buscou ilustrar o conteúdo dos significados associados à experiência pessoal, os mapas da atual seção exploram aspectos conceituais acerca da natureza da atuação do gestor e dos parâmetros utilizados para definir o desempenho gerencial.

Os conceitos estruturados a partir das entrevistas com os gestores foram organizados em dois mapas mentais que buscam ilustrar separadamente os seguintes aspectos:

- **Papel do gestor universitário:** ilustra as dimensões e categorias que compõem a forma como os entrevistados concebem o papel do gestor estratégico no contexto da gestão universitária;
- **Concepções sobre o “*gestor competente*” na universidade:** ilustra o conjunto de fatores que definem uma atuação considerada competente no âmbito da gestão universitária, os quais, para os entrevistados, devem ser os parâmetros para a atuação nesse contexto.

5.3.1 As concepções de gestores docentes e técnicos acerca do que define o papel do gestor universitário

Para compreender a forma como os entrevistados conceituam os papéis de um gestor universitário, eles foram convidados a responder à seguinte pergunta: “*O que define o trabalho do gestor na universidade?*”. Nessa questão, buscou-se identificar e analisar de que forma os gestores estratégicos compreendem os papéis de gestão na universidade e os conceitos que definem o trabalho do gestor.

Ao analisar as respostas sobre noção ou definição que caracteriza o papel do gestor no contexto universitário, torna-se possível identificar duas grandes dimensões que estruturam as concepções dos entrevistados. Essas duas dimensões foram a “ação política” e a “ação administrativa”, as quais apresentaram subdivisões em categorias que elucidam aspectos mais específicos em cada dimensão.

A dimensão política é composta por subcategorias que expressam a ação dos gestores para promover o convencimento, e o exercício da liderança na atuação. A dimensão racional expressa uma ação administrativa e funções da gestão focadas na capacidade de racionalização e organização gerencial. A Figura 17 ilustra as dimensões e suas respectivas categorias para os gestores docentes e técnico-administrativos.

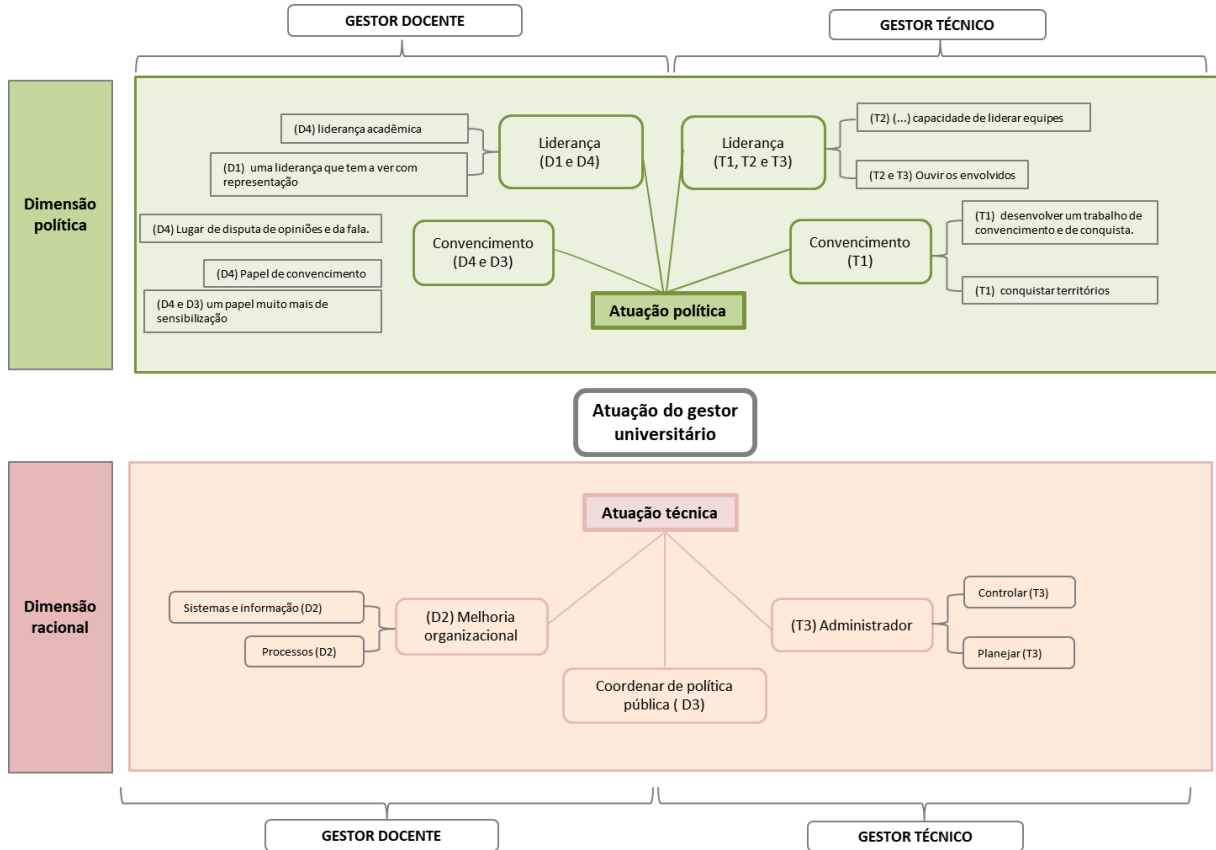


Figura 17 - Dimensões do esquema que ilustra a concepção sobre o papel do gestor universitário

Gestor universitário como gestor político

O mapa mental expresso na Figura 17 ilustra a dimensão política como estruturante para a definição do papel do gestor. Entrevistados técnicos e docentes compartilham a concepção de que os aspectos políticos possuem importância central na definição do papel do gestor universitário. Dos 7 gestores entrevistados nessa pesquisa, 6 deles, sendo 3 docentes e 3 técnico-administrativos, apresentaram falas que compõe o conjunto de aspectos categorizados na dimensão política. A concepção apresentada pelos entrevistados demonstra

que a atuação gerencial é compreendida a partir de uma perspectiva de ação política, cujos componentes da atuação são o *convencimento* e a *liderança* exercida pelos gestores.

A categoria *convencimento* diz respeito ao entendimento de que o gestor universitário deve atuar por meio da capacidade de dialogar com a comunidade e com os diversos grupos de interesse e pares. Diante disso, podemos compreender que, para os entrevistados, ser gestor na universidade é atuar politicamente frente à diversidade de pensamentos, agendas e grupos constituintes na universidade, buscando um entendimento comum das questões postas para a gestão. As falas dos gestores docentes e técnico-administrativos, abaixo mencionadas, ilustram essa concepção:

(T1) (...) *em nenhuma outra organização seria dessa forma, em outra organização você partiria por definir a política e instituir essa política, já aqui você tem que conquistar territórios para então você desenvolver um trabalho de convencimento e de conquista.*

(D4) *Então eu acho que o papel, a dimensão, o lugar desse gestor universitário é muito um lugar de convencimento e de disputa de opiniões e da fala.*

O foco no aspecto do convencimento no papel político do gestor indica que o gestor universitário tem como papel central realizar uma atividade de comunicação e sensibilização na comunidade universitária. Dessa forma, o escrutínio da comunidade parece ter um peso importante na medida em que chancela os direcionamentos da gestão e legitima ações propostas. Nesse sentido, o gestor precisa exercer um papel de sensibilização da comunidade e trabalhar frente aos grupos diversos para conquistar a adesão e diminuir resistências aos projetos implantados pela gestão.

Já a categoria *liderança* tem como base as concepções que expressam o papel do gestor em aglutinar pessoas em torno de uma ação e de representar projetos para a comunidade acadêmica. As falas abaixo ilustram o conteúdo da categoria:

(D4) *Então o papel do gestor universitário é um papel muito mais de liderança acadêmica (...).*

(T2) (...) *é uma capacidade de aglutinar a essa escuta uma certa capacidade de liderar equipes porque nós temos coordenações – eu não dirijo diretamente os programas, os coordenadores fazem isso –, então trabalhar com eles de maneira mais horizontal, ouvi-los, delegar tarefas, respeitar decisões que eles venham tomar, tomar decisões a partir do conhecimento técnico deles e dizer que eu estou tomando essa decisão porque confio naquela avaliação ...*

(D1) (...) *é atuar como uma liderança que tem a ver com a representação para a comunidade.*

Essa categoria teve como foco uma noção de liderança baseada na compreensão da atuação do gestor universitário por meio da condução de um processo ou projeto junto aos subordinados, pares e comunidade universitária. Os entrevistados relatam que o gestor não desenvolve seu trabalho de forma isolada, sendo necessário o apoio e a participação de muitos agentes, além do estabelecimento de redes de relacionamento. Na mesma direção, a categoria *liderança* expressa uma ação na qual o gestor, pela posição que ocupa na linha estratégica, precisa representar interesses institucionais e aglutinar partes envolvidas nos processos de trabalho em prol de ações que visem o alcance de resultados organizacionais.

No caso específico da universidade, em que os valores democráticos e de participação estão fortemente presentes, conforme Rizzatti e Dobes (2003), a atuação do gestor se pauta na necessidade de uma escuta das posições de diferentes instâncias e grupos. Nesse contexto, o poder hierárquico central não se expressa tão fortemente frente às unidades acadêmicas e aos diversos conselhos deliberativos, sendo necessária então uma capacidade de comunicação com a comunidade. O modelo colegiado de tomada de decisão (Pinheiro, 2011) e a constituição de diversos grupos de poder fragmentados fazem emergir uma demanda pelo debate e conscientização acerca das medidas tomadas pelos gestores estratégicos que precisam do aval da comunidade para serem aceitas e implementadas.

Nesse trabalho, a capitalização de apoio político para os projetos e ações é uma questão essencial, seja do ponto de vista de garantir a governabilidade de gestão, seja do ponto de vista de reforçar os valores democráticos no jogo político. Para os entrevistados, esse tipo de atuação deve se pautar no estabelecimento de diálogo, no compartilhamento de objetivos e no acolhimento das diferenças junto aos envolvidos, de modo que a atuação vise alcançar os objetivos perseguidos pelo projeto de gestão com apoio da comunidade.

A importância dada à necessidade de uma ação gerencial por meio do convencimento e liderança demonstra uma compressão de como o papel de gestor reflete aspectos típicos da gestão nas universidades, tais como a gestão democrática, a descentralização política (Estrada, 1990; Ésther, 2011) e o formato decisório colegiado (Cunha, 1995). Acerca dessas características, podemos dizer que as universidades são organizações tidas como *áreas políticas* ou *sistema político* (Marks, 1993), cuja definição remete a um sistema onde diversos grupos de interesse lutam pelos controles de recursos e decisões em meio a jogos de poder (Mintzberg, 1995; Srour, 1998).

Desse ponto de vista, a organização pode ser analisada considerando os aspectos do conflito, de interesses e de poder que, segundo essa concepção, são inerentes ao processo social e político existentes nas organizações (Morgan, 1996). Assim, para conceituar o trabalho gestor universitário, os entrevistados relataram aspectos próprios do tipo de organização em que estão inseridos. Os gestores demonstram ter ciência das características da gestão universitária e estruturam seu conhecimento sobre a gestão considerando conteúdos e conceitos cuja natureza remetem à noção de organização como arena de política, cujos aspectos da negociação, comunicação e articulação política se fazem proeminentes.

Gestor universitário como *gestor técnico*

A segunda dimensão constituinte da concepção sobre o que define a atuação do universitário é representada pela noção de *gestor técnico*, que apresenta uma compreensão de que a gestão universitária também demanda uma atuação voltada para os processos organizativos e de racionalização administrativa. Essa dimensão é estruturada a partir das categorias *melhoria organizacional*, *condução de política pública* e *funções da administração* que descrevem conteúdos específicos e detalham concepções pautadas na noção técnica e administrativa do gestor universitário.

Nesta dimensão, a natureza do trabalho gerencial tem como foco os aspectos racionais, organizativos e procedimentais da gestão. Com isso, nela interessa menos as características sociais e políticas e mais a forma e estrutura do trabalho. Assim, o gestor é concebido como um administrador ou o condutor de um processo de trabalho, não no sentido da liderança, neste caso, mas sim de um responsável técnico pelos resultados esperados e por orquestrar, sob princípios administrativos, a forma de organização do trabalho e de condução de sua área de atuação.

Esta dimensão apresentou relatos de apenas 3 gestores (dois docentes e um técnico-administrativo) e compôs um conjunto menor de elementos em seu conteúdo comparativamente à dimensão da atuação *política*. De qualquer modo, no conjunto dos dados, os conteúdos que compuseram a dimensão se estruturam de forma coerente e organizada para permitir uma análise de aspectos importantes da atuação gerencial na universidade. Na Figura 18, estão expressos os conteúdos da dimensão seguidas das descrições e discussões:

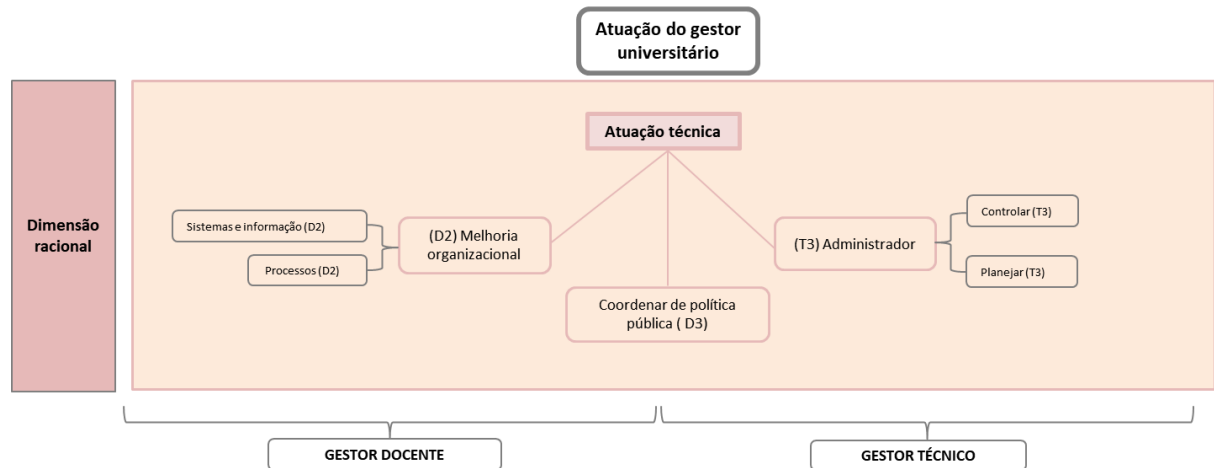


Figura 18 - Dimensão técnica do mapa mental sobre a atuação do gestor universitário

A categoria *condução de política pública* demonstra que o papel do gestor universitário é responder por um conjunto de objetivos orientados por políticas ou metas de gestão. Ela demonstra uma noção de atuação gerencial pautada no contexto da administração de políticas públicas em áreas específicas e que se orientam por diretrizes, o que, por sua vez, significa que o gestor atua em conformidade com o que é esperado de resultados em sua área. A fala do gestor docente D3 ilustra essa categoria:

(D3) (...) é assumir quase que uma função de coordenar a condução de processos de trabalho mais específicos, né... E isso tem algumas implicações... É você se ver na condição de condutora ou executando uma parte da política pública.

A categoria *funções da administração* denota que o gestor universitário atua como administrador, cuja função é agir como facilitador do funcionamento organizacional, seguindo princípios que norteiam a administração, tais como controle, planejamento e delegação de tarefas. Nessa concepção, o gestor é pensado como se estivesse inserido em um sistema racional, formal, planejado e estruturado, e sua atuação depende em alguma medida do funcionamento desse sistema (Mintzberg, 1995). O gestor técnico-administrativo ilustra essa categoria com a seguinte fala:

(T3) um gestor só pode ser facilitador se essas condições todas do administrador estiverem postas, se você tiver um bom sistema de planejamento e puder realizar ele da forma que a sua organização deseja e aí se você planeja o controle e o resto é consequência do planejamento.

Nessas concepções, destaca-se o componente técnico e analítico da gestão. A ideia de coordenação e organização do trabalho, bem como de controle e planejamento como funções em torno das quais o trabalho do gestor deve se pautar carregam muito forte a noção de um gestor com foco na estruturação de processos de trabalho. Essa concepção guarda similaridade com a tradicional descrição das funções de gestão proposta por Fayol, na primeira metade do século 20, que previa para atuação do executivo as funções básicas de planejar, dirigir, organizar, planejar e controlar (Maximiano, 2004; Silva, Laros, & Mourão, 2007).

Por fim, na categoria *melhoria organizacional* é destacada a função do gestor frente à necessidade de aperfeiçoar a eficiência organizacional e à obtenção da qualidade. O gestor universitário, nessa concepção, é responsável por melhorias transversais e que impactam no funcionamento da universidade, notadamente nos processos de trabalho e nos sistemas. Tal concepção foi relatada pelo gestor docente D2:

(D2) (...) é pensar sobre a organização universitária de modo que ela possa ser efetivamente melhor, de modo que, por exemplo, alguns processos universitários possam ser melhorados para que o professor tenha mais tempo para pesquisa, mais tempo para graduação e para que os servidores que aqui estão possam ter uma qualidade melhor do trabalho que aqui desenvolvem. Pensar a organização universitária: processos, os sistemas, contribuir para a qualidade.

Chama a atenção, nesse ponto, a noção de melhoria organizacional, cuja visão se aproxima de uma concepção de gestor que contempla aspectos da nova gestão pública, também chamada de *Gerencialismo*. O gerencialismo pode ser caracterizado pela concepção de uma administração pública baseada nos princípios da flexibilidade, descentralização, eficiência na prestação de serviços, ênfase em resultados, foco no cliente/usuário e *accountability* (Matias-Pereira, 2008). Assim, a ênfase na melhoria contínua e na entrega de serviços com qualidade aos usuários são alguns dos aspectos que norteiam o paradigma da gestão sob o ponto de vista da nova gestão pública (Abrúcio, 2007; Campelo, 2010), cujo princípio da eficiência deve pautar as ações dos gestores para o alcance dos melhores resultados (Brasil, 1998).

De um modo geral a dimensão *gestor técnico* mostra uma face da gestão que não é característica do discurso do contexto universitário. Os aspectos contidos na dimensão se revelam interessantes quando contrastados com o que a literatura vem documentando sobre o gestor universitário, tão caracterizado pela atuação essencialmente política e negocial como demonstrado por Rizzatti e Dobes (2003) e Ésther (2011). Em meio a um ambiente dinâmico

e carregado de teor político, os aspectos relacionados à gestão analítica e técnica parecem não demandar atenção central como em outras organizações (Pires & Lima, 2013). Essa questão pode ser evidenciada pelos estudos sobre planejamento estratégico em universidades federais, cujos resultados demonstram dificuldades de implementação e execução relacionadas principalmente à ausência de uma cultura de gestão corporativa que valorize métodos gerenciais pautados em planejamento, estratégia e controle (Moritz et al., 2019; Pascuci & et al., 2016; Silva, 2012; Silva, 2015).

É importante frisar que embora se mostre presente no esquema sobre o papel do gestor, o número de elementos ou respostas que compõem a dimensão *técnica* no esquema cognitivo parece refletir a natureza predominantemente política do gestor universitário, na medida em que apresentou menor proeminência de citações de entrevistados comparativamente à dimensão *política*. As discussões desses resultados à luz das características do contexto universitário, das diferenças entre os grupos de gestores e sua leitura a partir da literatura na área serão apresentadas na seção a seguir.

O gestor político e o gestor administrativo

Quando analisamos o esquema cognitivo que caracteriza os conceitos definidores do trabalho do gestor universitário, é possível compreender que os entrevistados técnico-administrativos e docentes compartilham noções pautadas em uma concepção política da ação do gestor. Nesse esquema cognitivo 3 gestores técnico-administrativos e 3 dos gestores docentes apresentaram falas que compuseram o conjunto de conteúdos categorizados na dimensão *política*. Em termos de estruturação dos conteúdos constituintes das dimensões que formam o esquema cognitivo sobre o papel do gestor, a dimensão *política* foi também a que apresentou maior variedade de citações e representatividade de entrevistados nos dois grupos (docentes e técnico-administrativos). Nessa avaliação, a dimensão *técnica* foi mais restrita tanto em citações quanto em número de entrevistados nela representados com 3 dos 7 gestores que participaram da pesquisa.

Esse resultado ilustra como a proeminência dos aspectos políticos na atuação do gestor no contexto universitário contribui para a construção de conceitos compartilhados pelos membros da comunidade universitária. Desse modo, o entendimento que os entrevistados relataram sobre o trabalho gerencial remete às características das práticas sociais presentes no ambiente onde estão inseridos. Dentre as principais características desse contexto, e as quais

as referências dos conceitos utilizados pelos entrevistados se ancoram, pode-se citar a gestão democrática (Rizzatti & Dobes, 2003; Marra & Melo, 2005), a autonomia universitária, a colegialidade como princípio para tomada de decisão (Cunha, 1995) e as dinâmicas de poder entre os diversos grupos de interesse coexistentes (Ésther, 2011; Eberhart & Pascuci, 2014).

Do ponto de vista da gestão como prática social, a noção de *gestor político* de algum modo expressa aspectos que podem demonstrar as convenções e compartilhamentos de conceitos entre os membros da comunidade pesquisada. Esses conceitos, por sua vez, traduzem-se em um conjunto de práticas institucionalizadas e que se relacionam com o modelo de funcionamento organizacional e com os valores reforçados coletivamente nesse ambiente. Nesse sentido, os sistemas de crenças e valores dos indivíduos se mostram fundamentais para compreender os processos organizacionais, na medida em que os membros das organizações internalizam cognitivamente os conceitos, objetivos e estabelecem relação de aceitação ou não com as premissas que são apresentadas pela organização e instrumentalizadas por meio das práticas (Palthe, 2014).

Autores como Bergman et al. (2016) afirmam que gestores da alta hierarquia tendem a compartilhar conceitos e valores que balizam as premissas utilizadas para direcionar as alinhadas de ação da gestão. A investigação do compartilhamento de estruturas cognitivas de um grupo de gestores pode contribuir para compreender o sistema interpretativo desses indivíduos e situar como as decisões são tomadas e quais práticas tendem a ser priorizadas em sua atuação (Bergman et al., 2016). Desse modo, o mapeamento da cognição gerencial contribui para analisar os principais aspectos da atuação gerencial, como as práticas empregadas, o direcionamento estratégico, estilo de liderança, além de compreender as principais características da organização.

Dos aspectos evidenciados no esquema cognitivo que apresenta a dimensão *política*, chama atenção na definição da categoria *liderança* a presença de elementos como o estabelecimento do diálogo e acolhimento das diferenças, os quais evidenciam aspectos relacionais da atuação gerencial e da necessidade de atuar em um contexto organizacional caracteristicamente diverso (Marra & Melo, 2005). A categoria *convencimento* se mostra, em certa medida, como uma forma do gestor legitimar sua ação na comunidade e junto aos grupos de interesse, de modo a construir um ambiente propício para a gestão e que seja equilibrado politicamente. Nesse formato de ambiente, o gestor é demandado a dialogar e a buscar apoio em meio a uma dinâmica do poder disperso e sob a demanda de participação da comunidade imbuída pelos valores de gestão democrática. Nessa atuação, o processo de

escuta das diferenças, a comunicação da gestão e a negociação parecem ser importantes para atuação gerencial.

Para compreender esses resultados é preciso observar o pressuposto de que o processo de construção de conhecimento ocorre de forma dialógica por meio das interações e trocas entre os indivíduos nas organizações (Cablari, Johnson, & Sarnin, 1994). Assim, os conceitos que estão estruturados e compartilhados no ambiente organizacional se tornam referência para orientar a conduta dos membros da organização (Sternberg, 2000), mas ao mesmo tempo os indivíduos são agentes capazes de modificar aspectos arraigados no ambiente organizacional e de promover mudanças em seus esquemas cognitivos compartilhados (Bastos & Janissek, 2014; Fiske & Dyer, 1985; Souza, 2007). Desse ponto de vista, a atuação do gestor estratégico tem um papel fundamental, pois eles comunicam suas cognições compartilhadas aos membros da organização, seja para reduzir a ambiguidade do ambiente, seja para criar significados orientam a conduta dos colaboradores (Bergman et al., 2016).

Se por um lado a dimensão *política* se mostrou compartilhada pelos gestores, no caso da dimensão *técnica* apenas uma parte menor de entrevistados apresentaram conceitos que remetem à natureza analítica e racional da gestão. Nessa dimensão em específico, é possível afirmar os repertórios de conceitos relatados pelos entrevistados foi menor comparativamente à dimensão política, conforme descrito nos parágrafos anteriores. Como o conteúdo dessa dimensão não foi compartilhado pela maioria dos entrevistados, sendo restrito a três deles, faz-se necessário elucidar as características específicas desse grupo para melhor compreender os resultados.

Assim, é necessário observar que dos entrevistados com falas categorizadas nessa dimensão, um é servidor técnico-administrativo com formação em gestão (T3) e dois são docentes cuja formação não remete ao tema ou contexto gerencial (D2 e D3). Em comum entre si, os três gestores se caracterizam pelo conjunto considerável de experiências em cargos de gestão, conforme figura 15. Essa composição mostra que as concepções e conceitos utilizados para definir o papel do gestor podem estar ligados a uma visão de gestão construída com a vivência e aprendizado na prática sem desprezar o papel da formação no caso do gestor T3 em que é formado na área de gestão.

Desse modo, faz-se necessário questionar o porquê dos indivíduos com maior experiência em gestão, e, portanto, mais expostos ao contexto marcado pelo modelo político na universidade, serem aqueles cujas definições no esquema cognitivo compuseram uma dimensão analítica e racional da gestão. Em um caso específico (gestor T3), a formação em

gestão pode ser um caminho para entender esse resultado. Porém, no caso dos gestores docentes D2 e D3, cuja formação não remete a conteúdos de gestão, sinaliza que esse resultado pode ser lido à luz de como perfil individual, a trajetória e o aprendizado com a prática de gestão também podem ter um papel importante para redefinição de conceitos e aquisição de conhecimentos e perspectivas da gestão diferentes do *mainstream*.

Esse resultado ilustra o papel ativo dos indivíduos na construção do conhecimento e estruturação de esquemas cognitivos frente aos conceitos e referências presentes no ambiente organizacional (Martins, Rindova & Greenbaum, 2015; Sternberg, 2000). Assim, ainda que o conjunto dos entrevistados compartilhe uma visão sobre o papel do gestor universitário a partir de uma concepção política, é possível que uma parcela desse conjunto, por características de perfil e trajetórias próprias, também construam esquemas cognitivos que contemplem aspectos de outra natureza, tais como conceitos técnicos para atuação do gestor. Com isso, é preciso considerar o papel da experiência dos indivíduos sobre os processos cognitivos (Spiegel & Caulliraux, 2016) e sobre a aquisição de conhecimento. Nesse raciocínio, a estruturação do conhecimento e a composição dos esquemas conceituais acerca de determinado aspecto organizacional deriva do conjunto de experiências e da forma como os indivíduos organizam essas novas informações em função de seus sistemas de crenças e esquemas pré-existentes (Bastos, 2002; Fiske & Dyer, 1985).

Analisada por outro ângulo, a noção de atuação *técnica* na gestão também deve ser compreendida considerando aspectos da complexidade administrativa e as particularidades da gestão universitária. Assim, é preciso lembrar que as universidades são organizações com diversos arranjos de estrutura organizacional, onde se misturam a burocracia e a necessidade de flexibilidade, sendo classificadas como organizações complexas (Vieira & Vieira, 2004) e que exigem algum grau de atuação organizativa na gestão, ainda que se reconheça a centralidade das questões políticas.

A este respeito, é importante frisar que o contexto geral da gestão pública é marcado atualmente pela emergência de pressupostos de funcionamento ancorados no princípio da eficiência e de redução de custos frente a atual cenário de restrição orçamentária. Mediante a esse contexto, os aspectos organizativos e analíticos na gestão pública são cada vez mais requeridos, seja pelo controle externo formal, representado pelos órgãos de fiscalização, seja pela sociedade que passa a cobrar por eficiência e retorno dos recursos investidos (Campelo, 2010). Essa tendência de alguma forma alcança os gestores públicos que passam cada vez mais a lidar com conceitos atrelados ao gerencialismo e a práticas de gestão consideradas

alinhadas com modernização da gestão pública, ainda que se deva considerar que no caso das universidades, em função de suas particularidades do funcionamento e dinâmica, essa influência ocorre de forma lenta (Pascuci et al., 2016; Silva & Gomes, 2011; Silva, 2015).

É preciso considerar que as duas dimensões elucidadas pelos entrevistados, ação *política* e ação *técnica*, expressam noções conceituais de naturezas distintas sobre o trabalho do gestor no contexto universitário, e compõem uma visão multifacetada sobre o trabalho gerencial nas organizações universitárias.

Por fim, é importante refletir como os conceitos compartilhados pelos gestores são construídos socialmente e como eles ajudam a conformar o tipo de atuação e as práticas empregadas pelos gestores frente à comunidade universitária. Também é importante registrar que muito embora haja compartilhamento de conceitos sobre aspectos da gestão, as idiosincrasias de indivíduos ou grupos no que tange a trajetória e experiência também contribuem para compor conceitos que não são necessariamente predominantes na comunidade organizacional e na equipe de gestão.

Desse modo, é possível que dentro de uma equipe de gestão haja compreensões em comum e compreensões particularizadas, o que do ponto de vista da definição do papel do gestor pode significar as diferentes faces que o trabalho gerencial se expressa em um dado contexto. De forma geral, torna-se possível considerar que os conceitos que estruturam a definição acerca do papel do gestor no contexto pesquisado coadunam com as características organizacionais e as dinâmicas internas, as quais são usadas como referência para estruturar o conhecimento em esquemas cognitivos e guiar a atuação do gestor.

5.3.2 Como os entrevistados estruturam cognitivamente a noção de *gestor competente*

Nessa seção, foram levantados conteúdos estruturantes para a conceituação acerca da noção de *gestor competente*, segundo a concepção dos entrevistados. Para essa questão, os entrevistados foram perguntados sobre “*O que caracteriza um gestor competente no contexto universitário?*” e com isso foi elaborado um esquema cognitivo que expressa os elementos que compõem os fatores esperados para uma atuação compreendida como competente na gestão universitária.

Os resultados da categorização dessa questão estão expressos a Figura 18, que apresenta as dimensões conceituais da noção de gestor competente na gestão universitária. A

construção desse mapa teve como objetivo caracterizar e analisar o conjunto de aspectos que os entrevistados utilizaram como referência para definir o desempenho gerencial no contexto da gestão universitária. Nesse sentido, foi alvo de interesse compreender quais os parâmetros utilizados para caracterizar um gestor competente e analisar como tais parâmetros podem ser compreendidos à luz das particularidades da gestão universitária, do nível hierárquico dos gestores e de seus esquemas sobre o papel do gestor universitário.

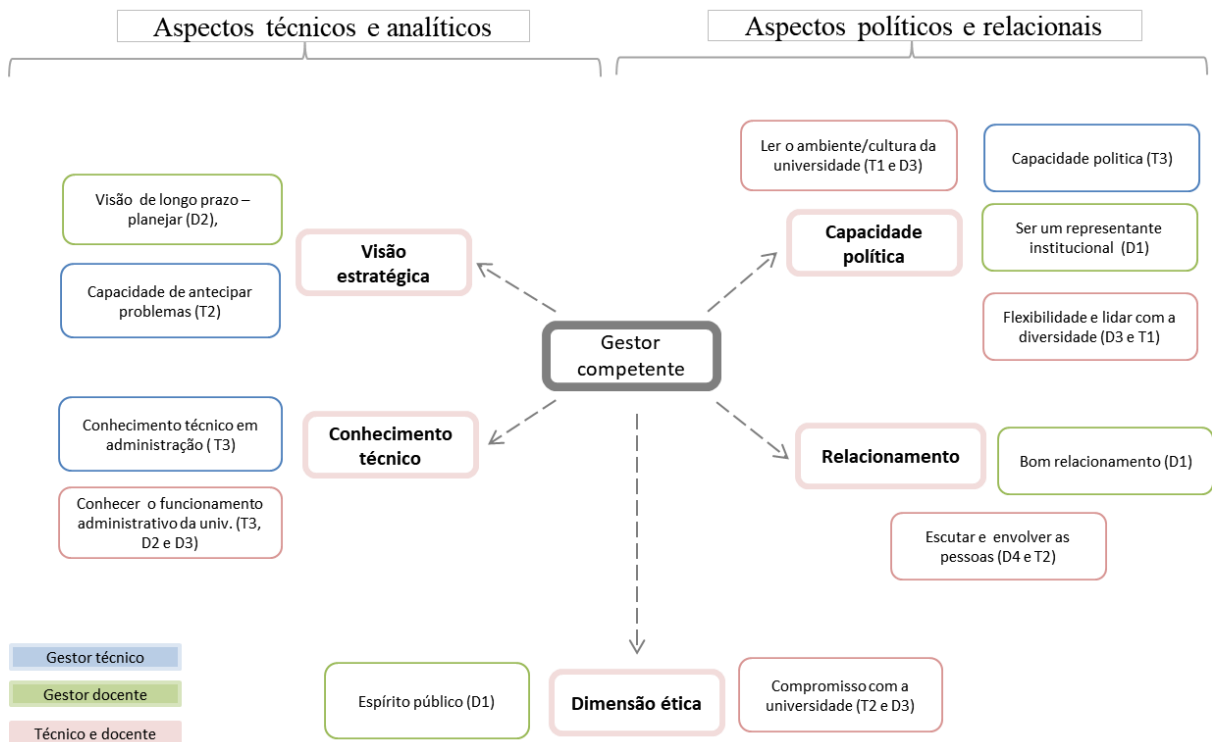


Figura 19 - Mapa com as dimensões que caracterizam a noção de gestor competente

Os entrevistados atribuíram um conjunto de características que na análise foram agrupadas em 5 categorias, as quais definem os parâmetros comportamentais e atitudinais de referência para um gestor competente no contexto investigado. As dimensões constituintes do gestor competente foram: *capacidade política*, *relacionamento*, *conhecimento técnico*, *visão estratégica* e *ética*. É possível identificar uma tendência a qual consiste em definir fatores para caracterizar a competência do gestor considerando a natureza do trabalho em três grandes grupos, sendo eles: os aspectos políticos e relacionais do trabalho gerencial, os aspectos analíticos e formais e, por fim, a dimensão ética da atuação.

A *capacidade política* apresentou os aspectos relacionados com articulação política, flexibilidade para lidar com diversidade de posições, a representatividade institucional e a

capacidade de leitura do ambiente e da cultura da organização. A fala dos entrevistados T1 e D1 ilustram esses aspectos:

(T1) Da observação, da escuta, da flexibilização nas negociações... Porque eu acho que são habilidades que não dá pra você estar num ambiente como o nosso com um rigor, por exemplo, de um dirigente de uma faculdade privada isolada... É completamente diferente o ambiente.

(D1) Ele tem que ser um bom representante institucional. E isso eu quero dizer não só representar bem a universidade.

Diante de um contexto marcado pela negociação e descentralização de poder, parece ser pertinente que a capacidade política seja balizadora do que os entrevistados consideram como modelo de referência para definir o desempenho gerencial. Alguns estudos indicam que competências políticas são predominantemente citadas no levantamento de competências de gestores universitários (Gomes et al., 2013; Santos & Bronnemann, 2012), o que reforça a visão em torno de uma atuação com foco na política, na capacidade de negociação e mediação das relações de poder.

A categoria *relacionamento* indica que os entrevistados compreendem ser necessário que o gestor construa bons relacionamentos interpessoais e tenha disposição para a “escutar” as pessoas com quem interage, seja no sentido de colher *feedbacks* ou de acolher posições e visões de distintas fontes. As falas dos gestores T2 e D1, ilustram isso:

(T2) (...) é saber ouvir, ouvir pessoas, ouvir a todos indistintamente de emitir juízo de valor; pode ser convocado em algum momento a fazer isso, mas é essa escuta da equipe, do usuário, de quem está ai fora... Nunca se furtar a ouvir o que as pessoas têm a dizer sobre o seu objeto de gestão (...)

(D1) Acho que um bom gestor ele tem bom trato público, é importantíssimo ele ter um bom com qualquer tipo de público; um gestor não pode se dar o luxo de ser antissocial, de ser antipático, não pode se dar o luxo de ser grosseiro... Tem que ter muito controle, muito autocontrole pra ser um ser social e ter um bom trato social com todas as camadas, com todos os lugares, em qualquer circunstância. Isso qualquer gestor...

Destaca-se nessa categoria os aspectos relacionais da atuação do gestor, o que mostra que sua atuação demanda competências não estritamente técnicas, mas comportamentais e atitudinais. Alguns estudos como o de Salles e Villardi (2014), que levantou as competências de gestores universitários, demonstraram que as competências que envolvem aspectos

interpessoais, desenvolvidas na prática gerencial, tendem a ser preponderantes em relação às competências técnicas. Para Ruas (2005), o atual contexto nas organizações exige o desempenho de “competências voláteis”, também chamada de *soft skills* por Mintzberg (2006). São exemplos dessas competências a improvisação, criatividade, empatia, aspectos de relacionamentos interpessoais, dentre outras. Elas receberam essas denominações porque são difíceis de serem aprendidas e mensuradas (Ruas, 2005), e sua natureza as distingue das habilidades prescritas da gestão, como a capacidade de analisar informações, planejamento e racionalização.

Na categoria *conhecimento técnico*, são apresentados aspectos relacionados ao conhecimento do funcionamento da universidade, tais como o funcionamento dos órgãos/instâncias, as demandas da área finalística e o conhecimento técnico em administração. Essa categoria remete à dimensão cognitiva do trabalho do gestor e da necessidade de aquisição de conhecimentos específicos e formais para desenvolver o trabalho. Tal visão pode ser constatada na fala do entrevistado T3:

(T3) E o gestor universitário para mim tem que ter, óbvio que sem prejuízo de algumas outras habilidades, competência técnica e eu estou falando do que a gente vem falando do conhecimento de como funciona a administração pública, mesmo sendo universidade.

A categoria *visão estratégica* apresentou aspectos como visão de longo prazo e capacidade de antecipar problemas. As falas apresentam uma concepção do trabalho do gestor cuja efetividade está relacionada com a capacidade de ir além das demandas do dia a dia e de ser prospectivo para a construção de uma visão de longo prazo sobre a organização. As falas dos entrevistados T2 e D2 demonstram esse significado:

(T2) Eu acho que a questão que a gente chama hoje de gestão de riscos, mas que a gente faz de maneira mais intuitiva que é de antecipar problemas...

(D2) Então pra mim, a competência da gestão seria não somente identificar os problemas, mas de tentar resolvê-los, diminuí-los, de alguma forma lidar com isso... Porque o cotidiano nosso é lidar com esses problemas, mas eu acho que a gente poderia ter competência na gestão se nós pudéssemos planejar melhor a partir dessas informações que temos... Então, pra mim um bom gestor seria alguém que, para além da prática, pudesse vislumbrar um outro lugar pra universidade.

A antecipação de riscos e o estabelecimento de uma visão a longo prazo são considerados pilares importantes para uma gestão estratégica (Mintzberg, Ahlstrand &

Lampel, 2000) e sua presença no conjunto de respostas demonstra uma visão relevante para atuação gerencial, tendo em vista que é compatível com o nível hierárquico que ocupam na universidade. É preciso ressaltar que os aspectos mencionados nesta categoria se referem a um tipo de atividade gerencial cuja natureza não se insere na ordem prática e são fundamentalmente reflexivos e de ordem cognitiva (Mintzberg, 1973, 2010). Isso significa que embora sejam considerados relevantes do ponto de vista do desempenho do gestor, esses aspectos provavelmente não se expressam na atuação diária do gestor, tal como mostram os estudos gerenciais (Mintzberg, 1973; Tengblad, 2006).

Por fim, a categoria *ética* se mostra presente e reforça a percepção de sua importância para a atuação do gestor. Há de se questionar se o aspecto ético pode ser usado como parâmetro para caracterizar um gestor competente, tendo em vista que é um comportamento esperado para qualquer indivíduo na sociedade. Contudo, na percepção dos entrevistados o gestor competente não se constitui apenas por atributos e resultados organizacionais, mas também pela capacidade de conduzir a gestão observando os padrões éticos e do zelo pela coisa pública, o que pode ser considerado como essencial ao gestor da administração pública. As falas dos entrevistados D3 e D1 demonstram esse significado:

(D3) é ter compromisso com os princípios e diretrizes que regem a universidade pública como a nossa...

(D1) (...) é ter espírito público. Cuidado com a coisa pública.

Essa visão parece emergir como fundamental em um contexto em que a discussão ética se mostra constantemente presente. Do ponto de vista do serviço público federal, tal visão está presente nos normativos legais que orientam sobre a estrutura de governança e o controle de integridade nos órgãos públicos. Desse modo, é possível citar os referenciais de governança pública emitidos pelos órgãos de controle (TCU, 2014) e os programas de integridade do executivo federal previstos pela Portaria nº 1.089/18 do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), cuja finalidade, na definição da CGU, é “(...) *promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção e à punição de fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios de conduta, os quais podem impedir que o Ministério (ou órgãos – grifo meu) alcance seus objetivos em todos os níveis.*”.

A noção de gestor competente na universidade

As categorias aqui apresentadas descrevem parâmetros utilizados pelos entrevistados para conceituar um gestor universitário como “competente”. Como esse resultado foi levantado basicamente por meio de entrevista, pode-se considerar que ele expressa a percepção dos gestores entrevistados acerca dessa questão, e não se refere a parâmetros objetivos de avaliação sobre a qualidade do gestor universitário. De qualquer modo, as percepções aqui caracterizadas compõem um quadro de referência que ilustra os conceitos e aspectos que possivelmente são utilizados como parâmetros para guiar a avaliação e ação dos gestores, como também permitir a análise dos fatores que são considerados como relevantes para atuação dos gestores nesse contexto.

É possível perceber que no conjunto os gestores tendem a reproduzir na concepção de gestor competente uma maior frequência de aspectos políticos e relacionais, frente aos aspectos formais e abstratos da gestão. Essa dado coaduna com os achados reportados na seção anterior, em que foi demonstrado que os aspectos políticos têm importância fundamental na forma como o gestor concebe sua atuação e define seu papel na gestão. Com isso, há coerência lógica que esses mesmos gestores utilizem critérios e variáveis de conteúdo político para balizar ou definir uma atuação que considerem competente para atuar na universidade.

Há de se destacar que a proeminência da questão política e a presença da questão ética demonstram como a interação com contexto organizacional universitário tem um papel importante para a construção de concepções e estruturação de esquemas cognitivos pelos gestores acerca do desempenho gerencial. Isso demonstra como os modelos prescritos e formais sobre o trabalho do gestor se conformam aos ambientes concretos onde esses agentes atuam, de modo que seu ambiente define o que é relevante na atuação gerencial (Holmberg & Tyrstrup, 2012; Tengblad, 2012). Assim, a percepção acerca da relevância de determinadas características ou fatores na atuação gerencial em um determinado contexto tende a vir acompanhada de práticas sociais a elas relacionadas e de um conjunto de conceitos e valores compartilhados no ambiente.

Os aspectos relacionados à natureza técnica e analítica apresentados no esquema da Figura 19 expressam as referências para competência gerencial, também guardam relação com os conceitos evocados e discutidos na seção anterior, a qual abordou as definições sobre o papel dos gestores universitários mediante concepções de gestão organizativa, dedicada à racionalização e ao estabelecimento de algum grau de previsibilidade organizacional (Ver

Figura 18). Desse modo, é importante salientar que as categorias *conhecimento técnico* e *visão estratégica* foram citadas pelos entrevistados D2, D3 e T3, que são exatamente aqueles que compuseram a dimensão *técnica* para conceituar a atuação do gestor (Ver Figuras 17 e 18), a exceção é o entrevistado T2. Isso demonstra uma consistência na estrutura dos conteúdos evocados pelos entrevistados, mais precisamente na articulação entre os conceitos mencionados por este grupo para definir o papel do gestor e os parâmetros utilizados como referência para avaliar do que pode ser considerado um gestor competente no contexto universitário.

Por fim, mostra-se relevante que esses resultados sejam contrastados com as práticas empregadas pelos gestores em seu dia a dia, de modo que se possa analisar como as atividades desempenhadas pelos gestores se alinham aos parâmetros que eles próprios assumem como relevantes para definir um bom desempenho. Na subseção a seguir, serão caracterizadas as práticas que os entrevistados relatam empregar em sua atuação e a análise acerca de sua natureza e dos significados dessas práticas frente aos conceitos que estruturam os esquemas cognitivos dos gestores.

5.4 Caracterização do trabalho do gestor universitário

Quando perguntados sobre quais práticas caracterizam o trabalho do gestor universitário em seu dia a dia, os entrevistados apresentaram práticas que representam diferentes aspectos do trabalho gerencial. Nessa questão, cada entrevistado listou 5 práticas para caracterizar seu trabalho. Como a quantidade de participantes desse estudo foi equivalente a 7 entrevistados, chegou-se a um total de 35 citações, as quais foram categorizadas para permitir a análise. A Figura 20 representa, de forma sumária, o conjunto de práticas e sua proporção em que são empregadas segundo o relato dos gestores.

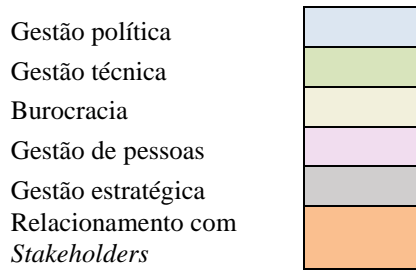


Figura 20 - Práticas gerenciais de gestores docentes e técnico-administrativos

Quando analisamos as práticas empregadas pelos gestores a partir dos grupos a que pertencem (docente ou técnico-administrativo), podemos notar que praticamente se mostram similares com exceção da prática de gestão de pessoas que se mostrou mais frequente junto ao grupo de gestores docentes. A Figura 21 ilustra a distribuição das práticas entre os dois grupos.

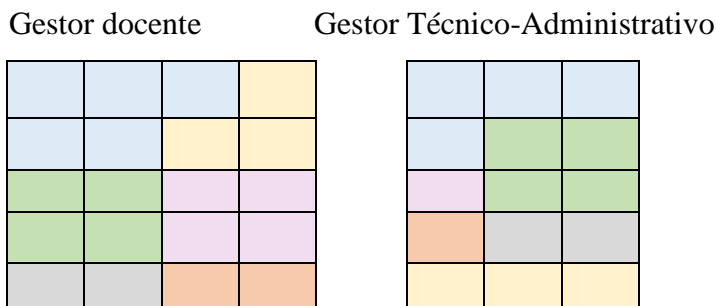


Figura 21 - Práticas gerenciais por grupo de gestores

Algumas das práticas descritas foram subdivididas em categorias que elucidam aspectos mais específicos e ajudam a melhor compreender sobre a atividade do gestor e o quanto que estão presentes na atuação. A Tabela 5 apresenta a relação das práticas, suas respectivas categorias e as frequências de citações por gestores que afirmam empregá-las no dia a dia da gestão.

Tabela 5 - Conjunto de práticas que caracterizam o dia a dia do gestor universitário.

Práticas	Categorias	Freq.	Total	Percentual
Gestão Burocrática	Despachos e processos	3	6	17,14%

	Comunicações oficiais	3		
Gestão estratégica	Planejamento	4	4	11,43%
Gestão Técnica	Organização do trabalho	4	8	22,86%
	Atividades técnicas	4		
Gestão de pessoas	Envolver os colaboradores	5	5	14%
Relacionamento com Stakeholders	Atendimento ao público	3	3	9%
Gestão política	Negociação	3		
	Criar espaços para decisões colegiadas	3		
	Coordenação política	2	9	25,71%
	Representação do órgão	1		

Os resultados mostram que uma parte do trabalho do gestor universitário consiste em lidar com questões *burocráticas* como responder e tramitar processos administrativos, emitir pareceres, dar despachos e fazer comunicações oficiais. Tais atividades guardam relação com o contexto tipicamente burocrático da administração pública e especialmente as organizações universitárias (Vieira & Vieira, 2004). Alguns estudos mostram que os gestores universitários enfrentam dificuldades em ter que lidar de forma mais direta com a burocracia na universidade, considerando o emaranhado da legislação, e com a sobrecarga de trabalhos considerados repetitivos e formais (Marra & Melo, 2005; Melo, Lopes & Ribeiro, 2013).

Os gestores também relataram empregar atividades técnicas e de organização do trabalho, aqui agrupadas na dimensão gestão *técnica*, a qual corresponde a atividades relacionadas ao gerenciamento de recursos financeiros, implementação de sistemas informatizados e divulgação de resultados organizacionais. Nessa dimensão, estão presentes as atividades relacionadas com a organização do trabalho e estruturação de atividades e equipes para o desenvolvimento de projetos específicos.

Ainda no campo das práticas prescritas para a atuação do gestor, temos as práticas de *gestão estratégica* cujo conteúdo se expressa por meio da atividade de planejamento e de análise de riscos. Apesar de presente, tal prática se mostra com pouco uso, segundo os entrevistados, se comparada a outras práticas. Esse resultado condiz com o que a literatura já dispõe sobre a atuação do gestor em contextos gerais (Mintzberg, 1973, 2010), na medida que ilustra como o gestor tende a ocupar seu tempo mais com atividades de envolvimento prática do que aquelas que demandam reflexão, a exemplo do planejamento e análise de cenários.

Nesse sentido, alguns estudos sobre gestores universitários já evidenciaram que o trabalho nesse contexto consiste em lidar com tarefas que não são controladas e que ocupam o tempo do gestor, sendo muitas vezes caracterizadas como “apagar incêndio” de problemas demandados à gestão (Pinto, Martins & Faria, 2019). Diante desse tipo de rotina, os gestores não se vêm empregando com muita frequência trabalhos de naturezas reflexiva e prospectiva, como antecipar demandas e planejar ações à longo prazo.

Os resultados também mostram que os entrevistados consideram que grande parte de sua atuação é dedicada a interagir e lidar com pessoas, seja do ponto de vista de suas equipes internas, seja do ponto de vista dos diversos agentes externos a sua unidade e com os quais precisa se relacionar. No âmbito interno as suas unidades, as interações estão inseridas no conjunto de práticas identificadas como de *gestão de pessoas*. No resultado em questão, as práticas de gestão de pessoas estiveram mais presentes nos relatos dos gestores docentes comparativamente aos gestores técnicos. Essas práticas são comumente ligadas à resolução de problemas de relacionamento nas equipes e às iniciativas para envolver os funcionários em atividades e projetos que o gestor julga importantes.

Por outro lado, o gestor cotidianamente interage com pessoas externas à sua unidade, tais como outros gestores, público alvo de sua unidade, membros dos conselhos deliberativos, da comunidade universitária, pessoas de outros órgãos e afins. Nessas relações, o gestor frequentemente precisa estabelecer algum tipo de influência, negociação e coordenar ações de seu interesse e que envolvem outros setores e gestores. O conjunto de atividades relacionadas a estas interações estão contempladas na prática *gestão política* do trabalho do gestor universitário.

Na atuação *política* também está o emprego de atividades de representação do órgão frente à comunidade universitária e contextos externos a ela, como também de negociação e coordenação de ações políticas junto aos grupos e órgãos. Além disso, os resultados sugerem que uma parte das práticas de gestão consiste em criar espaços de decisão e de participação da comunidade, grupos ou servidores do órgão em temas da área da pró-reitoria ou superintendência em que o gestor atua. Essa prática ilustra uma tendência pela gestão participativa, na qual a gestão consulta ou comunica a comunidade universitária para tomar decisões cujas possibilidades de reações negativas sejam mitigadas, o que pode ser pensando como característica do ambiente universitário.

O relacionamento com *stakeholders* aqui foi descrito como a prática de atendimento ao público usuário do órgão onde o gestor atua e se refere a contextos de resolução de

problemas mais complexos que muitas vezes demanda alguma interação com o gestor. Destaca-se nesta última prática o fato de gestores do mais alto nível hierárquico da universidade atuarem diretamente com seu público para resolver questões que demandam encaminhamentos específicos. Essa característica mostra um aspecto importante da atuação dos gestores, seja em relação à disposição para resolutividade das demandas, seja do ponto de vista de uma visão menos hierarquizada da gestão na qual os gestores se mostram acessíveis aos usuários servidores, discentes ou pessoas externas à instituição.

O trabalho do gestor universitário

Os resultados mostram que os gestores universitários se dedicam fundamentalmente à atividades que dependem de interação com outras pessoas, principalmente por meio de reuniões. Das práticas descritas, quase 50% envolvem algum tipo de atuação relacional ou de engajamento em ações políticas de convencimento, negociação, mediação de interesses. A percepção de que realizam essas práticas no dia a dia se mostra compatível com as concepções que estruturam os esquemas dos gestores, como apresentado nas seções anteriores na discussão sobre a dimensão política do trabalho do gestor e os aspectos relacionais da noção de gestor competente. Das práticas relacionadas com a interação chama atenção a maior presença da prática de *gestão pessoas* no grupo de gestores docentes se comparado aos gestores técnicos, o que pode sinalizar uma disposição maior desse primeiro grupo para lidar com os aspectos interpessoais e de relacionais especificamente em relação às equipes de trabalho.

As atividades reflexivas dos gestores, no entanto, se mostram menos presentes nos relatos, o que ilustra uma característica fundamental de seu trabalho: a ação em detrimento da reflexão. Desse resultado é necessário observar que o planejamento ou avaliação de cenários ocorrem com menos frequência porque há limites impostos pela natureza dessas práticas no conjunto de outras atividades que são demandadas no dia a dia do trabalho do gestor. Para Mintzberg (1973; 2010), a atividade analítica e reflexiva, embora importante, se limita em função das demandas e aos aspectos práticos da vida gerencial no dia a dia das organizações. Isso não significa que os gestores não reflitam ou planejam, mas sim que seu dia a dia é tomado por atividades frenéticas e intempestivas que tiram do gestor o tempo dedicado ao trabalho reflexivo.

É preciso analisar essa questão considerando que um conjunto de práticas que os gestores empregam são de natureza puramente formal e burocrática (17%), o que significa que uma parte do tempo do gestor é ocupado com questões cartórias, rotineiras e formais. Esses gestores são demandados a assinar e protocolar processos e documentos, os quais fazem parte da estrutura de funcionamento dos processos de trabalho da administração burocrática da universidade. Essa questão levanta uma discussão importante sobre a modernização da gestão pública com a otimização dos processos de trabalhos, e o impacto que isso pode gerar para o trabalho gerencial.

Por fim, podemos observar que as práticas relatadas por gestores docentes e gestores técnico-administrativos não se diferenciam de forma característica, bem como foi demonstrado também no caso das estruturas cognitivas. Na medida em que os dois grupos de gestores compartilham esquemas sobre o trabalho gerencial e estão inseridos no mesmo contexto organizacional, parece condizente que empreguem práticas similares em seu trabalho.

CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão apresentadas as sínteses e principais conclusões da pesquisa. O conjunto de resultados mostra que os grupos de gestores técnico-administrativo e docente compartilham grande parte das concepções e conceitos sobre o papel de gestor universitário e sobre a noção de *gestor competente*. Do ponto de vista de atuação, os dois grupos também não se diferenciam em relação ao emprego de práticas no ambiente de trabalho da gestão, exceção feita ao maior emprego de práticas de gestão de pessoas por gestores docentes, como constado nas entrevistas. Por outro lado, os dois grupos apresentaram diferenças marcantes no que se refere à percepção acerca da experiência nos cargos gerenciais, e essa diferença se expressa nos significados associados a como os participantes de cada grupo interpretam o lugar da gestão na trajetória de carreira e a vinculação da atividade gerencial em relação aos interesses profissionais.

Os resultados ilustrados nos mapas cognitivos demonstram que os esquemas que estruturam a compreensão dos gestores acerca do trabalho gerencial e da noção de gestor competente se mostraram similares tanto entre os gestores docentes quanto entre os técnicos. Os conteúdos evocados sinalizam que os principais aspectos conceituais presentes nos esquemas cognitivos conferem ao trabalho do gestor uma dimensão de natureza fortemente política. Esse resultado foi analisado a partir de um conjunto de características do contexto universitário, buscando discutir como aspectos do contexto em que os gestores estão inseridos delimitam o que é mais proeminente e central para sua atuação.

Os conceitos compartilhados no ambiente universitário são construídos nas interações entre os indivíduos e compõem um sistema interpretativo da realidade para os gestores. Desse modo, a noção de que o papel do gestor universitário é atuar politicamente por meio do convencimento, liderança e da escuta das diferenças demonstra como os esquemas cognitivos expressam, em seu conteúdo, aspectos típicos de uma organização cujas características são a gestão democrática, a existência de muitas fontes e grupos de poder e a necessidade de legitimar as ações da gestão na comunidade universitária. A evocação de conceitos que estão alinhados com as características do contexto universitário ilustra de forma interessante o pressuposto de que as organizações são uma complexa rede de significados representados em cognições e de ações de indivíduos em interação (Bastos & Borges-Andrade, 2004; Weick, 1973), reforçando, portanto, o papel da cognição social no processo de construção da realidade.

Ao passo que os gestores definem a atuação política como o principal papel de sua atuação, eles também atribuem à natureza relacional do trabalho gerencial como dimensão definidora de uma atuação competente no contexto universitário. Com isso, os gestores não apenas caracterizam sua atuação como política, mas também utilizam tal aspecto como balizador e parâmetro de atuação. Independentemente da carreira (técnica ou docente) e formação, os gestores demonstraram que o contexto universitário exige uma atuação que se alinhe com as demandas e dinâmicas organizacionais, sendo, desse modo, menos prescritivo quanto ao esquema sobre o trabalho do gestor.

Se do ponto de vista da estruturação dos conteúdos dos esquemas os gestores técnico-administrativos e docentes não se diferenciaram, destacou-se o fato de que um grupo de gestores (que inclui um técnico e docentes) apresentou uma concepção da gestão diferenciada em relação aos demais. É preciso ressaltar que tal grupo compartilha com os demais a centralidade da dimensão política e relacional da gestão, mas, adicionalmente, considera aspectos técnicos e prescritos do trabalho do gestor para compor sua compreensão sobre a atuação gerencial. Os membros desse grupo têm em comum não a variável da carreira (técnica e docente) ou a formação, mas sim um conjunto de experiências na gestão acadêmica e administrativa que podem ser consideradas como possíveis explicações para a construção de sua visão da gestão e do trabalho que realizam.

Tal achado foi discutido considerando a capacidade de agência dos indivíduos na construção dos conceitos e elaboração de estruturas de significados oriundos da experiência, ainda que imersos em um contexto com conceitos e valores arraigados e às vezes prévios à sua interação (Bastos & Borges-Andrade, 2004). Para esse grupo de entrevistados, a atuação do gestor se caracteriza também pela dimensão da racionalidade e da busca por melhorias contínuas nos aspectos organizativos da gestão. Tal concepção se aproxima de uma visão prescritiva da gestão e também se alinha com pressupostos oriundos de um modelo gerencial da administração pública, ainda que os gestores não tenham feito menção direta ao *gerencialismo*.

Do ponto de vista da natureza do trabalho do gestor, as práticas elencadas pelos gestores apresentaram diferentes aspectos que vão desde a simples atividade burocrática característica de organizações públicas até fatores relacionais como a gestão de pessoas, assim como a natureza política e organizativa da gestão. Chama atenção esses últimos aspectos pelo fato de estarem presentes nos conteúdos dos esquemas conceituais sobre o papel dos gestores, demonstrando que as práticas relatadas de alguma forma se alinham em termos de conteúdo

com as estruturas cognitivas dos entrevistados. De modo contrário, as práticas burocráticas não estiveram presentes nos esquemas sobre a gestão, o que sinaliza que para os entrevistados a dimensão burocrática não faz parte de seus modelos conceituais para definir a atuação do gestor universitário, embora na prática ela se faça presente por força normatividade jurídica e do formato de trabalho marcado pela formalidade da administração pública.

Esse último resultado mostra o papel da interpretação e significação ativa do indivíduo na construção de esquemas cognitivos. Isso porque demonstra que a presença das práticas burocráticas no dia a dia do gestor não é suficiente para que eles incorporem conceitos a elas relacionados em seus esquemas sobre o papel do gestor. Ou seja, os conteúdos precisam fazer sentido e estar alinhados aos sistemas de crenças dos gestores para comporem esquemas cognitivos acerca de determinado aspecto da realidade social em que estão inseridos.

Por fim, os resultados sobre a percepção dos gestores acerca da experiência na gestão mostraram diferenças relevantes entre técnico-administrativos e docentes. Se por um lado, do ponto de vista dos esquemas conceituais, os dois grupos de gestores compartilham concepções sobre a gestão e relatam empregar as mesmas práticas em seu trabalho, por outro, sob âmbito da experiência pessoal na gestão, os dois grupos apresentaram percepções bastante distintas. Dessa forma, para os gestores docentes a experiência do trabalho gerencial ocorre em meio a uma dualidade entre os papéis de gestor e de docente, na qual este último papel é percebido como o principal elemento da identidade de trabalho desse grupo. Assim, embora tal grupo reconheça a importância da gestão e reafirme o compromisso assumido na função de gestor público, gestão é concebida como um espaço fundamentalmente provisório e secundário frente à vocação acadêmica. Na prática, essa percepção se expressa na manutenção da dupla função (de gestor e de docente), o que produz para esses gestores uma sobrecarga de trabalho.

Para os gestores técnico-administrativos, porém, a gestão é percebida sob o ponto de vista de evolução na carreira e de valorização de suas competências. Esses gestores também percebem a necessidade de legitimar o espaço da gestão como natural à categoria dos servidores técnico-administrativos, o que pode demonstrar como as dinâmicas de poder e prestígio entre os grupos no contexto universitário são percebidos por essa categoria. Por fim, o lugar da gestão do ponto de vista da experiência pessoal se mostra diferente para os dois grupos e no centro dessa diferença estão os aspectos relacionados com o peso que a gestão ocupa nas perspectivas de carreira e a identificação com o trabalho para essas duas categorias de gestores.

Alguns dos resultados apresentados no trabalho encontram evidências nos estudos sobre gestores universitários apresentados na seção de revisão bibliométrica, principalmente a questão da dualidade do gestor-docente. Outros resultados ampliam a compreensão do tema, como a inclusão de gestores não docentes e a comparação entre os dois grupos, embora as principais diferenças encontradas sejam em relação à percepção da experiência na gestão.

O presente estudo possui algumas limitações que podem ser sanadas com pesquisas futuras, para melhor compreensão da temática. Uma das limitações foi a utilização de entrevista com roteiro semiestruturado como forma exclusiva de coleta de dados, o que poderia ser complementado com outras fontes de dados, a exemplo de observação participante e aplicação de escalas que visassem padronizar os resultados da seção sobre as práticas gerenciais.

Alguns dos resultados poderiam ser ampliados se, após a análise dos dados, fossem realizadas outras entrevistas com os mesmos gestores para aprofundar aspectos como os significados da vivência gerencial para a trajetória profissional dos gestores, embora nesse caso o trabalho ganhasse um foco temático voltado para carreira, o que não era objetivo inicial da pesquisa. De qualquer modo, essa questão pode ser investigada em pesquisas futuras. Também pode ser relevante que outras pesquisas compreendam como o vínculo do gestor docente com o trabalho gerencial repercute no engajamento ou desempenho, assim como é necessário aprofundar a pesquisa sobre gestores técnico-administrativos, principalmente considerando a perspectiva de profissionalização da gestão no serviço público.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública-RAP*, 41, 67-86. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>
- Aguiar, T. J. L., da Silva, F. M. V. & Binotto, E. (2014). Gestão e gestores universitários: desafios e perspectivas em uma universidade federal. In *XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/30408102.pdf>
- Almeida, A. (2018). Cargos de direção em Universidades Federais: diagnóstico da Universidade Federal da Grande Dourados e proposições. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados). Recuperado de <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/980/1/AdrianadeAlmeida.pdf>
- Almeida Filho, N. D. (2007). As três culturas na universidade nova. *Ponto de Acesso*, 1(1), 5-15.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (Eds.). (2010). *Metaphors we lead by: Understand ing leadership in the real world*. Londres, UK/Nova Iorque, NY: Routledge.
- Andrade, A. R. (2007). A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, 7(3), 15-28. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29272/a-universidade-como-organizacao-complexa>
- Barbosa, M.A.B., Mendonça, J.R.C. (2014). Políticas institucionais para formação de competências gerenciais dos professores da UNIVASF. In *XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU* (18p.). Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131456>
- Barbosa, M. A. C., & de Mendonça, J. R. C. (2015). O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, 4(2), 131-154.
- Barbosa, M. A. C., & Mendonça, J. R. C. (2016). O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 61-88. doi: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p61>
- Barbosa, M. A. C., Mendonça, J. R. C., & Cassundé, F. R. D. S. A. (2016). Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17(3), 439-473. doi: 10.13058/raep.2016.v17n3.344
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Bastos, A. V. B. (1999). Organização e cognição: explorando um 'olhar' da psicologia sobre o os processos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 6(15), 83-98. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92301999000200008>
- Bastos, A. V. B. (2002). Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de psicologia (Natal)*, 7, 65-77. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300008>
- Bastos, A. V. B., Souza, J. A. J. D., Menezes, I. G., Neris, J. S., Melo, L. C. T. D., & Brandão, L. A. G. (2007). Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20(1), 157-166. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722007000100020>
- Bastos, A. V. & Janissek, J. A. (2014). Cognição nas organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 201-243). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bastos, A. V., Loiola, E., & Queiroz, N. &. (2014). Conceito e perspectivas d eestudos das organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos, *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Souza, J. J., Costa, V. M. F., & Peixoto, A. D. L. A. (2011). A Adoção de Novas Práticas de Gestão: explorando o esquema cognitivo dos atores em empresas com diferentes padrões de inovação. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 243. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p243>
- Bergman, J. P., Platonov, V., Dukeov, I., Röyttä, P., & Luukka, P. (2016). Information Processing Approach in Organisational Cognitive Structures: Relationship between Top and Middle Managers' Cognitions. *International Journal of Information Systems and Social Change (IJISSC)*, 7(4), 1-19. doi: <https://doi.org/10.4018/IJISSC.2016100101>
- Bergman, J. P., Knutas, A., Knutas, A., Luukka, P., Luukka, P., ... & Karlik, A. (2016). Strategic interpretation on sustainability issues—eliciting cognitive maps of boards of directors. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 16(1), 162-186. doi: 10.1108/CG-04-2015-0051
- Brigham, K. H., De Castro, J. O., & Shepherd, D. A. (2007). A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 29-51. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00162.x>
- Brito, A. P. P., & Bastos, A. V. B. (2002). *Schemas* cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. In *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais do Anpad*. Recife, Pernambuco, Brasil. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-58.pdf>
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. (1994). CEOs' cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal*, 15(6), 437-457.

- Campelo, G. S. B. (2010). Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, 34(2). Recuperado de <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>
- Carvalho, L. F. N. (2004) *Cognição em organizações: complexidade cognitiva e seus impactos no desempenho organizacional*. (Dissertação de Mestrado, Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo). Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2301>
- Cavalcanti, V. L., Carpilovsky, M., Lund, M., & Lago, R. A. (Orgs.). (2009). *Liderança e Motivação* (3a ed). Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Coelho-Lima, F., Costa, A. L. F., & Yamamoto, O. H. (2011). O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(2), 21-35.
- Constituição da República Federativa do Brasil. (1988, 05 de outubro). Recuperado de <http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>
- Corrêa, V. S. (2017). O trabalho gerencial na coordenação de cursos de graduação de uma universidade pública: o gestor acadêmico "fabricado" pelas circunstâncias (Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo). Recuperado de <http://repositorio.ufes.br/handle/10/6831>
- Cunha, C. J. C. A. (1995) *Planejamento Estratégico em Universidades*. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage*. New York, NY: Wiley.
- Davel, E., & Alcadipani, R. (2003). Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 72-85. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000400006>
- Decreto nº 7.233*. (2010, 19 de julho). Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República.
- Decreto-Lei nº 9.155*. (1946, 08 de abril). Cria a Universidade da Bahia e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República (1996). Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del9155.htm
- Drucker, P. (1978). *O gerente eficaz* (7a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Eberhart, M. E. & Pascuci, L. (2014) O processo decisório e suas implicações na cooperação universidade, empresa e governo: um estudo de caso. *Revista GUAL, Florianópolis*, 7(2), 221-242. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n2p221>
- Emenda Constitucional nº 19*. (1998, 04 de junho). Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle

de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República.

- Ésther, A. B., Silva, F. T. D., & Melo, B. A. (2010). A identidade gerencial de chefes de departamento de universidades federais em Minas Gerais. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(2), 213-222. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000200010&lng=pt&tlng=pt
- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos Ebape BR*, 9(10), Ed. Especial, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1317>
- Estrada, R. J. S. (2000). *Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria*. (Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78511>
- Farinelli, C. A., & Melo, M. C. D. O. L. (2011). A Gerência intermediária da IES: a coordenação de curso e o coordenador como gestor.
- Ferreira, S. (2012). Reformas na educação superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). *Linhas críticas*, 18(36), 455-472. doi: <https://doi.org/10.26512/lc.v18i36.3962>
- Fiske, S. T., & Dyer, L. M. (1985). Structure and development of social schemata: Evidence from positive and negative transfer effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 839-852. doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.4.839>
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed., International ed). New York, NY: McGraw-Hill International Editions.
- Fiol, C. M., & Huff, A. (1992). Maps for managers: where are we? Where we go from here? *Journal of Management Studies*, 29(3), 267-285. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00665.x>
- França, M. G. V. (2015) Do mal-estar gerencial ao estresse: as fontes de tensão de coordenadoras de curso de Instituições de Ensino Superior privadas de Belo Horizonte. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdades Novos Horizontes).
- da Fonseca Gomes, O., Gomide, T. R., Gomes, M. Â. N., Araujo, D. C., Martins, S., & Faroni, W. (2013). Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(4), 234-255. doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p234>
- Gonçalves, D. K. R. (2018). Estresse ocupacional: estudo com gestoras de unidades acadêmicas de saúde de uma instituição pública federal de ensino superior na cidade de Belo Horizonte/MG. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdades Novos Horizontes). Recuperado de <http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/362>

- Gonçalves, E. C. G. (2010). A Formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade. (Dissertação de Mestrado, Curso de Mestrado em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas). Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11257>
- Guimarães, F. D. M. (2007). *Aplicação do mapeamento cognitivo como apoio à implementação de estratégias empresariais: o caso de uma organização hospitalar*. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração e Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul). Recuperado de <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5697>
- Hales, C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management studies*, 23(1), 88-115. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x>
- Hales, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British journal of management*, 10(4), 335-350. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00143>
- Holmberg, I. & Tyrstruo, M. (2012). Managerial leadership as event-driven improvisation. In: Tengblad, S. *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford University Press.
- Hodgkinson, G., & Healey, M. P. (2008). Cognition in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417. doi: [10.1146/annurev.psych.59.103006.093612](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093612)
- Jenkins, M., & Johnson, G. (1997). Linking managerial cognition and organizational performance: A preliminary investigation using causal maps. *British Journal of Management*, 8(1), 77-90. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.8.s1.7>
- Junquilha, G. S. (2001). Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. *Gestão e Produção*, 8(3), 304-318.
- Kanan, L. A. & Zanelli, J. C. (2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 56-65.
- Kanan, L. A., & Zanelli, J. C. (2012). Tratamento, respeito, direitos e sensibilidade: o fenômeno ‘justiça organizacional’ no contexto universitário sob a perspectiva de docentes-gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 251-276.
- Kanan, L. A., Marcon, S. R. A., & Zanelli, J. C. (2018). Suporte organizacional sob a perspectiva de professores-gestores. In *XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Loja, Loja, Equador. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876>
- Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665-695. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00983.x>

- Kich, J. I. D. F. (2016, jul./dez.). Estratégia organizacional através do estudo da cognição. *Revista Eletrônica Estácio Papyrus*, 2(2), 225-241. doi: <http://periodicos.estacio.br/index.php/papirusantacatarina/article/viewArticle/2420>
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996, 23 de dezembro). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, seção 1.
- Leitão, S. P. (1990). Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. *Revista de Administração Pública*, 24(1), 31-43. doi: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9064>
- dos Santos Magalhães, M. M., Barbosa, M. A. C., Lima, J. R. T., & Cassundé, F. R. D. S. A. (2017). O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 10(4), 327-350. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319354295016.pdf>
- Marks, S. R. (1993). *A configuração organizacional da universidade de Ijuí e suas repercussões*. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29962>
- Marra, A.V., & Melo, M.C.O.L. (2005). A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. *RAC*, 9(3), 09-31. doi: 10.1590/S1415-65552005000300002
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117. doi: <https://doi.org/10.1002/sej.1191>
- Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61-82. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>
- Matthaei, E. (2010). *The nature of executive work*. Springer Science & Business Media.
- Maximiano, A. C. A. (2004). Introdução à Administração (6a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Melo, M. C. O. L., Lopes, A. L. M., & Ribeiro, J. M. (2013). O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. *Revista Organizações em Contexto*, 9(17), 205-227. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3676>
- Meyer Jr, V. (2005). Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico-um estudo de universidades brasileiras. *Revista Alcance*, 12(3), 373-389.
- Meyer Jr, V. (2014). A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. *Revista Universidade em Debate*, 2(1), 12-26.
- Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Diretoria de Avaliação. (2017). *Considerações sobre Qualis Periódicos - Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo*. Recuperado de

https://www.capes.gov.br/images/Qualis_periodicos_2017/Consideracoes_Qualis_Periodicos_Area_27_2017_-_final.pdf

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2).
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes*. São Paulo, SP: Atlas.
- Mintzberg, H. (2006). *MBA? Não, obrigado! Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Mintzberg, h.; Ahlstrand, b. & Lampel, J. (2000) *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. & Gosling, J. (2003). Educando administradores além das fronteiras. *RAE - Revista Administração de Empresa*, 43(2), 29-43. doi: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37398>
- Miranda, A. R. A. (2010). *Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública*. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras). Recuperado de <http://repositorio.ufla.br/handle/1/1860>
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo, SP: Atlas.
- Moritz, M. O., Oliveira Moritz, G., Melo, M. B., & Silva, F. M. (2012). A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(1), 228-249. doi: <http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1535>
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 08-19. doi: 10.1590/S0034-75902001000300002
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods – qualitative and quantitative approaches* (6th ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- Nobre, F. S., & Moura Ribeiro, R. E. (2013). Cognição e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBOVESPA. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 499-517. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000400007>
- Oliveira, S. M. D. (2018) *Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: Comparando líderes de diferentes gerações*. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia). Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25937>

- Oliveira Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Otte, H., Gonçalves, A. L., & Miranda, D. (2017). Uma análise do perfil de gestores inovadores por meio de seus mapas cognitivos. In *VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil. Recuperado de <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/222>
- Palacios, C. F. (2014). Mudança estratégica e processo de institucionalização em uma universidade: o desenvolvimento de esquemas interpretativos entre os gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 7(3), 206-226. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319332709012>
- Palthe, J. (2014). Regulative, normative, and cognitive elements of organizations: Implications for managing change. *Management and organizational studies*, 1(2), 59-66. doi:10.5430/mos.v1n2p59
- Pascuci, L., Junior, V. M., Magioni, B., & Sena, R. (2016). Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(1), 37-59. doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p37>
- Peixoto, A. L. A., Janissek, J. A. (2015). Longe dos Olhos, Longe do Coração: Desafios de gestão de uma Universidade Pública a partir da Percepção de seus Gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 8(3), 240-260. doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p240>
- Pereira, A. L. C. (2010). De lagarta a borboleta: as competências em ação dos Gestores Técnicos-Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste Brasileiro. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba). Recuperado de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3878>
- Pereira, A. L. C., & da Silva, A. B. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPe.Br – Edição Especial*, 9, 627-647. doi: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5445/4179>
- Pinto, T. R. G. S., Martins, S. & Faria, R. (2019) O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. *Revista GUAL, Florianópolis*, 12(1), 49-72. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p49>
- Polidori, M. M. O. (2003, janeiro/junho) O papel da universidade no contexto contemporâneo: os desafios da avaliação. *Revista Educação*, 28(1), 33-47. doi: <http://dx.doi.org/10.5902/19846444>
- Portaria n. 1.089*. (2018, 25 de abril). Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas

de integridade e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU).

- Presser, N. H., & Lima, J. A. (2011). A dinâmica da gestão no contexto acadêmico. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 1(1), 3-16.
- Quintiere, R. C. B. C., Vieira, F. O., & Oliveira, R. T. Q. (2012). Competências gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. In *EnANPAD*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Ramos, S. C., Ferreira, J. M., & Gimenez, F. A. P. (2011). Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 392. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000300003>.
- Reed, M. I. (1984). Management as a social practice. *Journal of Management Studies*, 21(3), 273-285. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00411.x>
- Rodrigues, T. (2015). *Proposta de modelo cognitivo para estruturar atividades-chave do planejamento estratégico do produto no Fuzzy Front-End*. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Recuperado de <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/handle/1/1489>
- Rizzatti, G., Dobes, C. E. I. (2003). A complexidade do processo decisório em universidades. In *III Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul*, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/116559>
- Rizzatti, G., & Rizzatti Junior, G. (2004). Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In *IV Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul*, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Salles, M. A. S. D., & Villardi, B. Q. (2017, abril/junho). O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. *Rev. Serv. Público Brasília*, 68(2), 467-492.
- Santana, F. F., & Maia, L. C. G. (2014). Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. In *XXXVIII Encontro da ANPAD* (14p.). Rio de Janeiro, RJ.
- dos Santos, L., & Bronnemann, M. R. (2013). Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(1), 1-21. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p1>
- Schmitz Junior, S., Oliveira, C., Melo, P. A. D., & Mello, S. P. T. D. (2016). Dez anos de Políticas Públicas de Gestão de Pessoas Para as IFES: Os Impactos para os Técnico-Administrativos em Educação. In *XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU*. Arequipa, Peru. Recuperado de

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171280/OK%20-%2020101_00456.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Schneider, S. C., & Angelmar, R. (1993). Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization Studies*, 14(3), 347-374. doi: <https://doi.org/10.1177/017084069301400302>
- Silva, A. L., & Gomes, A. M. (2011). Avaliação institucional no contexto do SINAES: a CPA em questão. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 16(3), 573-601. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772011000300005>
- Silva, E. P. D. (2015). Processo de planejamento estratégico em universidades: um modelo para IFES. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFRGS). Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/127807>
- Silva, F. M. V. (2012, outubro/dezembro). A transição para a Gestão Universitária: o significado das relações interpessoais. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(4), 72-91. Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1452>
- Silva, F. M. V., & de Almeida Cunha, C. J. C. (2014). O relacionamento interpessoal: Transições de professores universitários. *Revista de Negócios*, 19(2), 62-85. doi: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2014v19n2p62-85>
- Silva, F. M. V., & de Almeida Cunha, C. J. C. (2016). Reflexões acerca da experiência vivida na universidade: a transição de líder para contribuidor individual. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 6(2), 274-298.
- Silva, J. B. D. (2018). A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional de startups do Nordeste brasileiro. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Sergipe). Recuperado de <https://teses.ufs.br/handle/riufs/8671>
- Silva, L. S. D. (2018). Carreiras docente e técnico administrativa em educação: o olhar desses sujeitos coletivos e a análise de suas relações hierárquicas e de trabalho em uma Universidade Federal. Mestrado profissional em gestão educacional. Programa de pós-graduação em gestão educacional. Universidade do Vale dos Sinos.
- Silva, M. S. P., & Carvalho, L. S. (2014). Faces do gerencialismo em educação no contexto da nova gestão pública. *Revista Educação em Questão*, 50(36), 211-239. doi: <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2014v50n36ID7085>.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30. doi: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/issue/view/780>
- Silvestre Filho, J. P., L. E. S. Silva, L. E. G. Bortolini, M.H. Z. Melo, P. A. Cabral, T. L. O. (2018). O perfil do dirigente principal das universidades brasileiras: um estudo preliminar. In *XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Loja, Loja, Equador. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876>
- Sims, H. P. & Gióia, D. A. (1986). *The Thinking Organization*. São Francisco: Jossey-Bass.

- Siqueira, R. F. B., Miranda, A. R. A., Ribeiro, F. T. F., & Cappelle, M. C. A. (2016). A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(2), 49-69. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345782003>
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. doi: <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Souza, A. M. D. (2016). Gestão administrativa inovadora na UFPE: um estudo das percepções e práticas dos gestores TAE's da UFPE à luz da Teoria da cognição organizacional. (Dissertação de Mestrado, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco). Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18614>
- Sousa, J. A. J. (2007) Teoria Implícita de Organização Inovadora em Empresas com Padrões Diferenciados de Adoção de Práticas de Gestão. (Tese de Doutorado, Núcleo de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal da Bahia). Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24620>
- Souza, J. J., & Bastos, A. V. B. (2009). Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. *Revista de Administração da UFMS*, 1(2), 291-305. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420278008>
- Souza, J. A. J. D., Bastos, A. V. B., Costa, V. M. F., & Macambira, M. O. (2007). Práticas de gestão e cognição gerencial: uma análise utilizando a técnica do "Grid de Kelly". *Organizações & sociedade*, 14(41), 79-84. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302007000200004>
- Souza Jr, R. C. D. (2018). PCCTAE: uma análise do plano segundo o comportamento do técnico administrativo na carreira e sob a ótica dos gestores em uma universidade federal. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia). Recuperado de <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/22096>
- Spiegel, T., & Caulliraux, H. M. (2016). Efeitos da experiência no processo decisório: uma investigação a partir dos elementos da cognição. *Ciências & Cognição*, 21(1), 74-99. doi: <http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/1061>
- Srouf, R. H. (1998). Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Sternberg, R. J. (2000). *Psicologia cognitiva* (Osório, M. R. B., trad.). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Stewart, R. (1982) A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior Author(s). *The Academy of Management Review*, 7(1), 7-13. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285424>

- Stewart, R. (1984). The nature of management? A problem for management education. *Journal of Management Studies*, 21(3), 323-330. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00414.x>
- Swan, J. (1997). Using cognitive mapping in management research: decisions about technical innovation. *British Journal of Management*, 8(2), 183-198. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0050>
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Tengblad, S. (Ed.). (2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford University Press, 3(1), 149-155. doi: 10.19154/njwls.v3i1.2525
- Tribunal de Contas da União. (2014). Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública (Versão 2). Brasília: TCU.
- Universidade Federal da Bahia. (2010). *Estatuto da Universidade Federal da Bahia*. Recuperado de https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf
- Universidade Federal da Bahia. (2013). *Regimento Interno da Reitoria*. Recuperado de https://ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Regimento_Reitoria_web.pdf
- Universidade Federal da Bahia. (2016). *Notícia histórica da Universidade da Bahia*. Departamento Cultural da Reitoria, Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA: EDUFBA. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/20001/1/noticia-historica-RI.pdf>
- Universidade Federal da Bahia. (2019). UFBA Relato Integrado de Gestão Exercício 2018 da Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Recuperado de <https://proplan.ufba.br/relato-integrado-de-gestao-2018>
- Universidade Federal da Bahia. (2019). Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos base do ano de 2019. Salvador, BA. Recuperado de <https://prodep.ufba.br/>
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2004, abril/junho). Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 181-200. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>
- Weick, K. E. (1973). *A psicologia social da organização* (D. M. Leite, trad.). São Paulo: Edgard Blucher.

- Wilhelm, F. A., & Zanelli, J. C. (2013). Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(2), 704-723. doi: <https://doi.org/10.12957/epp.2013.8432>
- Wilhelm, F. A., & Zanelli, J. C. (2014). Características das estratégias de enfrentamento em gestores universitários no contexto de trabalho. *Psicologia Argumento*, 32(79), 39-48. doi: 10.7213/psicol.argum.32.079.DS04
- Willmott, H. (1984). Images and ideals of management work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, 21(3), 349-368. doi: 10.1111/j.1467-6486.1984.tb00416.x
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why Integrating The Leading And Managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.004
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.

APÊNDICES

ROTEIRO DE ENTREVISTA

QUESTÃO DISPARADORA	Fale me um pouco sobre quando começou a atuar como gestor e como foi esse processo para você?
PONTOS A SEREM ABORDADOS	Possui formação específica de gestão?
	Possui experiência como gestor em outros cargos? Qual a estimativa de tempo como gestor nas diversas oportunidades?
	Durante a gestão, desenvolveu alguma atividade de docência (pesquisa, ensino e extensão)?
QUESTÃO DISPARADORA	O que significa ser gestor universitário para você? (Como é para você estar nesse lugar de gestor?)
PONTOS A SEREM ABORDADOS	Levando em consideração sua experiência atual, o que mudou em sua atuação como docente após assumir o cargo de gestão?
	Sendo você um(a) gestor(a) que é também docente, como você concilia essas funções de gestor e docente?
	Quais são os principais desafios para atuação do gestor universitário?

Material**5 cartões em branco**

QUESTÃO DISPARADORA	<p>Irei fazer um conjunto de perguntas sobre as práticas que caracterizam sua atividade como gestor.</p> <p><i>Considere práticas gerenciais o conjunto de atividades que realiza como gestor em seu dia-a-dia</i></p>
PONTOS A SEREM ABORDADOS	<p>Quais práticas caracterizam seu trabalho como gestor universitário no dia-a-dia? Cite até 5 práticas e as escreva uma em cada bloco.</p> <p><u>Pode ser uma frase que represente uma prática</u></p> <p>Explique brevemente sobre cada uma delas.</p> <p>Ordene as práticas citadas a partir de seu grau importância para o seu desempenho como gestor.</p> <p>Poderia fazer o mesmo (ordenar) em relação a frequência com que elas ocorrem no dia-a-dia.</p> <p>Por que você considera a prática XXX como mais relevante para seu trabalho? (caso não responda espontaneamente na pergunta anterior)</p>
QUESTÃO DISPARADORA	<p>Para você o que é ser <i>gestor competente</i> na universidade?</p>
PONTOS A SEREM ABORDADOS	<p>Se pudesse resumir em três aspectos/dimensões definidoras de um gestor competente, quais seriam elas em ordem de importância.</p> <p>Por que você considera o aspecto XXXXX como mais relevante (caso já não o tenha justificado na fala).</p> <p>Em sua opinião, o que leva um indivíduo a desenvolver a condição de <i>gestor competente</i> definida por você? (explicação sobre os antecedentes)</p> <p>Você tem projetos profissionais que incluam ser gestor em outro momento? (Essa é uma perspectiva para vocês como profissional?)</p>

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Cognição e ação: esquemas cognitivos que estruturam a atuação de gestores universitários”. Tal pesquisa está sendo realizada pelo mestrando Robson de Almeida Silva e orientada pelo professor Adriano de Lemos Alves Peixoto, ambos do Programa de Pós-Graduação em Psicologia vinculado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia.

A pesquisa tem o objetivo de compreender a atuação do gestor universitário, especificamente os gestores docentes, buscando caracterizar suas práticas e analisar como esses atores estruturam cognitivamente sua percepção acerca da experiência gerencial e demandas relacionados à sua atuação.

Esta entrevista poderá durar entre 15 e 25 min, e será gravada, se devidamente autorizada pelo(a) entrevistado(a). A gravação tem por finalidade garantir a precisão e fidedignidade das informações coletadas e será utilizada única e exclusivamente para esta finalidade.

O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador Robson de Almeida Silva pelo telefone (71) 9 9253-8942 ou e-mail robson.almeida@ufba.br. Todos os dados coletados ficarão sob a responsabilidade do mestrando Robson de Almeida Silva (pesquisador responsável), durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após esse período eles serão excluídos.

A sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador, sendo ainda lhe garantido o direito de desistir da pesquisa, em qualquer tempo, sem que essa decisão o(a) prejudique.

Assim, caso concorde em participar por livre e espontânea vontade, pedimos que assine esse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em duas vias, ficando com uma delas para possíveis esclarecimentos futuros.

Salvador, ____ de _____ de 2018.

(Assinatura do participante)

(Assinatura do pesquisador)