



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO- CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELAINE CRISTINE MOURA DE LIMA

**ANÁLISE DOS IMPACTOS E CARACTERÍSTICAS DE CARGOS DE GESTÃO
EXERCIDOS POR PROFISSIONAIS QUE NÃO SÃO ADMINISTRADORES EM
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

**Mamanguape/PB
2024**

ELAINE CRISTINE MOURA DE LIMA

**ANÁLISE DOS IMPACTOS E CARACTERÍSTICAS DE CARGOS DE GESTÃO
EXERCIDOS POR PROFISSIONAIS QUE NÃO SÃO ADMINISTRADORES EM
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade
Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de
Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora
constituída pelos docentes:**

Documento assinado digitalmente
 NÍVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE M/
Data: 24/10/2024 14:54:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª Drª Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo – UFPB
Orientadora/Presidente

Documento assinado digitalmente
 MARCIA MARIA DE MEDEIROS TRAVASSOS SAEGER
Data: 24/10/2024 13:02:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª Márcia Mª de Medeiros Travassos Saeger – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 THALES BATISTA DE LIMA
Data: 24/10/2024 14:47:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Thales Batista de Lima – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Mamanguape/PB
2024



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**ANÁLISE DOS IMPACTOS E CARACTERÍSTICAS DE CARGOS DE GESTÃO
EXERCIDOS POR PROFISSIONAIS QUE NÃO SÃO ADMINISTRADORES EM
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

Elaine Cristine Moura de Lima – UFPB – mouroelaine@gmail.com

Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo – UFPB – niveamarcelam@gmail.com

Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB – marciatsaeger@yahoo.com.br

Thales Batista de Lima – UFPB – thalesbatista@gmail.com

RESUMO

A gestão em universidades é normalmente exercida por profissionais que não são formados em administração. Estes profissionais vivenciam dificuldades e desafios provenientes da sua ausência de conhecimento em ferramentas de gestão e da própria ciência administrativa. Sob tal perspectiva, este trabalho analisa os impactos e características de cargos de gestão organizacional exercidos por profissionais que não são administradores em uma Universidade Federal Brasileira. A metodologia caracteriza-se como qualitativa do tipo exploratória, utilizando como instrumento para coleta de dados a entrevista semiestruturada com seis docentes que atuam em cargos gerenciais. Os dados coletados foram analisados por meio de análise de conteúdo, através da codificação e categorização que permite uma interpretação mais aprofundada das informações adquiridas. Como resultado, identificou-se que os docentes que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal brasileira enfrentam desafios significativos devido à falta de formação específica em administração, resultando em insegurança na tomada de decisões e resistência ao uso de ferramentas gerenciais. Conclui-se que a implementação de programas de capacitação em gestão é essencial para aprimorar as competências gerenciais desses profissionais e trazer melhorias para a administração da instituição, bem como para que eles tenham mais autonomia e confiabilidade em exercer suas tarefas.

Palavras-Chave: cargos de gestão; administradores; universidade.

ABSTRACT

Management in universities is usually performed by professionals who do not have a degree in administration. These professionals experience difficulties and challenges arising from their lack of knowledge in management tools and in administrative science itself. From this perspective, this study analyzes the impacts and characteristics of organizational management positions held by professionals who are not administrators in a Brazilian Federal

University. The methodology is characterized as qualitative and exploratory, using as a data collection instrument the semi-structured interview with six professors who work in management positions. The collected data were analyzed through content analysis, through coding and categorization that allows a more in-depth interpretation of the acquired information. As a result, it was identified that professors who occupy management positions in a Brazilian federal university face significant challenges due to the lack of specific training in administration, resulting in insecurity in decision-making and resistance to the use of management tools. It is concluded that the implementation of management training programs is essential to improve the managerial skills of these professionals and bring improvements to the administration of the institution, as well as to give them more autonomy and confidence in carrying out their tasks.

Key-Words: management positions; administrators; university.

1. INTRODUÇÃO

Nas universidades brasileiras, os cargos de gestão como reitoria, pró-reitoria, diretorias, coordenações, assessorias, chefias de departamento e gabinete são ocupados por profissionais sem formação formal em administração. A estrutura organizacional dessas instituições é composta por docentes de diferentes áreas de conhecimento, os quais são eleitos ou indicados em virtude de seu histórico acadêmico.

Esses cargos exigem dos profissionais competências que vão além das técnicas acadêmicas, mas também o gerenciamento dos recursos financeiros, equipes e tomada de decisões que exigem cada vez mais habilidades de liderança, planejamento, comunicação e conhecimento institucional. No entanto, muitos desses ocupantes não possuem formação específica para exercer esses cargos, resultando em desafios significativos que refletem na universidade e nos próprios docentes.

Diante disso, é relevante investigar os impactos e características dos gestores das Universidades Federais Brasileiras, revelando as possíveis implicações da gestão exercida pelos profissionais que carecem de formação técnica para desempenhar as funções gerenciais, além de como isso pode impactar na eficiência e eficácia administrativa da instituição. Estudos como Almeida, Binotto (2016); Barbosa, Mendonça (2014); Costa *et al.* (2020); Dewes (2017); Meyer (2014, 2015); Gomes *et al.* (2013); Melo *et al.* (2013); Santana *et al.* (2014) exploram os diferentes aspectos do papel dos docentes que assumem funções de liderança e a gestão nas universidades brasileiras.

Embora existam tais estudos relacionados a governança universitária, docência e gestão pública, ainda há uma escassez de trabalhos acadêmicos que explorem com

profundidade os impactos causados pela ausência de formação dos docentes que exercem cargos gerenciais. Segundo Meyer *et al.* (2015), o baixo suporte teórico é motivado devido a carência de teorias administrativas direcionadas ao ambiente universitário. Diante desse cenário, o presente estudo objetiva contribuir ao oferecer uma análise sobre o tema discutido, mas também, promover uma reflexão sobre a necessidade de uma formação formal que contribui para o desenvolvimento contínuo desses profissionais e suas implicações para a gestão.

Desse modo, esta pesquisa tem o objetivo principal analisar os impactos e características de cargos de gestão organizacional exercidos por profissionais não administradores em uma universidade federal brasileira. Para alcançá-lo, definiram-se como específicos: I) Evidenciar as características dos cargos de gestão exercidos por não administradores; II) Evidenciar os impactos positivos e negativos de cargos de gestão organizacional de não administradores; e III) Indicar avanços e resistências dessa atuação na instituição pesquisada.

O artigo foi estruturado em cinco seções, a primeira seção apresenta uma breve contextualização sobre o tema, seus objetivos e a justificativa do estudo. Na segunda seção, é abordado a fundamentação teórica com foco sobre a ocupação em cargos de gestão no Brasil, formação do administrador e a gestão universitária para embasar a análise. A terceira seção contém a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisa. A quarta seção expõe os resultados obtidos pela pesquisa. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais e estudos futuros discutidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Ocupação em Cargos de Gestão no Brasil

Os cargos de gestão referem-se às posições da alta hierarquia administrativa, cujos ocupantes detêm poderes de decisão sobre a dinâmica e os interesses empresariais da organização. O cargo tem a definição reconhecida como uma herança derivada do modelo de gestão Taylorista-fordista (Masse *et al.*, 2012). No qual é conceituado como a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e se configura como uma posição do organograma da empresa (Oliveira; Pacheco, 2020).

A gestão é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos disponíveis em busca de alcançar os objetivos da organização. De acordo com Costa *et al.* (2020), os gestores têm o papel de interagir interdisciplinarmente, integrando a técnica e a maneira como

os indivíduos executam as suas funções. Em vista disso, os que apresentam bons resultados, auxiliam a equipe e dominam as técnicas de trabalho têm maior probabilidade de ser promovido a gestor (Charan *et al.*, 2009).

Carvalho *et al.* (2020) destaca que o meio organizacional sofreu mudanças significativas que exigiram dos gestores novas habilidades, estratégias e maior dedicação para desempenhar as atividades administrativas. Diante disso, Robbins (2010, p. 538) afirma que:

Funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas. É por isso que as organizações investem, todos os anos, bilhões de reais em treinamentos formais.

Devido a isso, as organizações contemporâneas focam em ajustar as habilidades e competências dos colaboradores às exigências dos cargos (Alles, 2006), realizando ações que envolvem programas de treinamento e desenvolvimento profissional para suprir as necessidades exigidas pelas operações gerenciais. Câmaras *et al.* (2014) enfatizam que essas iniciativas são elementos indispensáveis para o crescimento e sucesso da organização.

É importante ressaltar que os cargos de gestão no Brasil eram direcionados historicamente para profissionais com formação em administração e áreas afins. Segundo Souza (2016), os gestores que ocupam cargos de alta hierarquia deveriam possuir um perfil de liderança, confiança, otimismo e proatividade. Porém, com a modernidade, o perfil desses executivos vêm sendo modificados, e as posições de liderança assumidas por profissionais de diversas áreas.

Apesar das mudanças e diversificações nas características dos gestores, a falta de preparação ainda é um desafio e ocasiona danos significativos para as empresas (Bichueti *et al.*, 2020). Com isso, os gestores, principalmente aqueles oriundos de outra formação, enfrentam desafios significativos que são motivados pela exigência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (Deming, 2017).

Conforme Souza (2020) e Teixeira (2016), os obstáculos incluem liderar as equipes em um ambiente dinâmico e incerto, estimular uma cultura de inovação e promover a aprendizagem contínua. Além da resistência interna, a escassez de recursos, limitações tecnológicas e dificuldade em prever cenários futuros (Campos, 2016; Carvalho, 2017). Tais situações podem provocar a ineficácia da gestão e falhas nas operações da organização. Em vista disso, é essencial que gestores desenvolvam competências e técnicas para atenuar esses desafios.

Além disso, a capacidade de promover Inovação Social e Gerencial nas instituições é um diferencial para os gestores. Enquanto a Inovação Social procura novas soluções para satisfazer as necessidades sociais e melhorar o bem-estar de pessoas vulneráveis (Correia *et al.*, 2019). A Inovação Gerencial pode ser definida como um processo de criação e adoção de novas práticas (Lopes, 2017). Dessa forma, a implementação das abordagens permite que os executivos sejam reconhecidos como profissionais qualificados para liderar atividades de alta hierarquia, pois desenvolvem estratégias que ultrapassam as metas corporativas tradicionais ao buscarem por práticas mais inclusivas, sustentáveis e adaptáveis.

2.2 A Formação do Administrador

O ensino de administração surgiu no fim do século XIX, no qual foi impulsionado pelas influências de Frederick Taylor e Henry Fayol (Bertero, 2006). Esses precursores das abordagens clássica e científica da administração são considerados um marco significativo para o surgimento de métodos e teorias de administração. Posteriormente, essas abordagens seriam utilizadas pelo Brasil logo após a Segunda Guerra Mundial.

No contexto brasileiro, o curso de administração foi oficialmente consolidado em 1954, com a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas — FGV/EAESP. No entanto, a criação da profissão de administrador viria acontecer apenas no dia 9 de setembro de 1965, onde foi prescrita na lei n.º 4769 e regulamentada em 24 de fevereiro de 1966, tendo suas resoluções estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação.

A graduação tem o propósito de formar profissionais com competências e habilidades necessárias para exercer as suas funções em um mercado altamente competitivo e mutável. De acordo com Coltre (2014), as funções do administrador vão além do que planejar, organizar, dirigir e controlar, mas também devem apresentar habilidades de criar, adaptar e transformar o meio social em que está inserido.

O Parecer CNE/CES no 438/2020 estabelece que o curso de administração deve proporcionar para os estudantes competências relacionadas a integração de conhecimentos fundamentais para o administrador; aplicar técnicas analíticas e quantitativas; possuir prontidão tecnológica; gerenciamento de recursos; comunicação eficaz; pensamento computacional; e autonomia (Brasil, 2020).

Apesar disso, a formação do administrador enfrenta alguns desafios significativos motivados pelas tendências tecnológicas (Balardin, 2019), dentre os impactos, estão: a

inovação tecnológica e mudanças nas modalidades de trabalho, exigindo dos futuros administradores novas habilidades, conhecimento, adaptação e estratégias para atuar no mercado de trabalho. O autor Guimarães (2020, p.60) afirma:

Falamos de um cenário que muda muito rapidamente, exigindo uma nova postura dos profissionais que precisam enfrentar a transformação digital nas empresas, alto volume de dados e até o novo comportamento e novas exigências do consumidor, marcas dessa nova era. Tudo isso exige adaptação das organizações (e das pessoas), para que não fiquem paralisadas e ultrapassadas.

Deve-se destacar que os administradores em formação estão no processo de construir competências para atuar no mercado empresarial. Entretanto, apenas a teoria adquirida durante a formação acadêmica não é suficiente para garantir o sucesso do gestor. Por isso, é fundamental que os discentes se envolvam em experiências práticas para desenvolver habilidades gerenciais (Brasil Júnior, 2016). Dado que as vivências no ambiente empresarial configuram a maneira como o líder toma decisões (Pitelis; Wagner, 2019).

A formação do administrador também desempenha um papel crucial na construção da identidade gerencial e possui um impacto significativo na forma como o administrador atua, interage com a equipe, desenvolve sua carreira e lida com desafios organizacionais. Block (2008, p.208) cita que “o conceito de identidade agrupa várias idéias, como a noção de permanência, de manutenção de pontos de referência que não mudam com o passar do tempo”.

Essa construção não acontece de maneira simples, mas de um esforço contínuo que envolve ativamente as dualidades pessoais e interpessoais, considerando os elementos biográfico, relacional e o sentimento de pertencimento (Dubar, 2005). Dessa forma, à medida que se torna membro da organização, os indivíduos começam a internalizar a identidade exigida pelo cargo (Ashforth *et al.*, 2013).

Diante disso, a formação da identidade surge por meio de atividades laborais alinhadas com as necessidades e demandas empresariais (Pamponet, 2011; Campos, 2014). Logo, deve ocorrer a combinação do conhecimento teórico-prático, as experiências, e as competências desenvolvidas durante toda a formação acadêmica para garantir o aperfeiçoamento das habilidades profissionais e lidar com os desafios advindos do ambiente empresarial.

2.3 Gestão Universitária

Dewes (2017) conceitua a gestão universitária como uma área complexa que tem o objetivo de atender as necessidades administrativas e pedagógicas das instituições de ensino

superior. Autores como Garcia e Calotto (2013) argumentam que esse campo de estudo é fundamentado na investigação multidisciplinar e pode ser visto entre a administração e a educação.

A gestão universitária tem o propósito de desenvolver estratégias que permitam às universidades direcionar ações para alcançar os seus objetivos (Meyer *et al.* 2009; Asif *et al.* 2013). Para isso, os gestores desempenham competências de liderança, comprometimento, capacitação de oportunidades, implementação de políticas públicas, além de estabelecer métodos institucionais e manter o controle dos orçamentos administrativos (Barbosa; Mendonça, 2014)

Meyer (2014) observa que as funções administrativas são majoritariamente desempenhadas por professores universitários. Para Camargo (2020), os docentes têm as melhores condições de administrar a instituição, uma vez que possuem o conhecimento das funções desenvolvidas pela reitoria e corpos dirigentes. Esses profissionais acumulam atribuições de ensino, pesquisa, extensão e atividades gerenciais (reitoria, pró reitoria, diretorias, coordenações, assessorias, chefias de departamento e gabinete), conforme Barbosa *et al.* (2016, p.333):

O papel de professor-gestor se caracteriza pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Como também, o papel de professor-gestor lida com expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórias.

Cabe destacar que mesmo possuindo a compreensão do ambiente acadêmico, a ausência de técnicas e competências gerenciais dos docentes compromete a administração. Guimarães (2012) pontua que esses profissionais não recebem capacitação necessária para ocupar cargos de gestão. Sendo assim, a carência dessas iniciativas causa obstáculos significativos na geração de conhecimento, comprometendo a capacidade de atender todas as demandas do setor, ocasionando em uma sobrecarga de trabalho (Gomes *et al.*, 2013).

Para alcançar a eficácia das funções gerenciais, Almeida e Binotto (2016) destacam que os profissionais devem contar com capacitação para formá-los, adequá-los e desenvolvê-los para as funções administrativas. Visto que os professores-gestores ainda realizam suas atividades pelo método de tentativa e erro como é observado por (Santana, *et al.*, 2014). Por isso, a importância da integração de treinamento para estimular o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, como comunicação, liderança e resolução de problemas nas entidades (Motta, 2023).

Mainardes *et al.* (2011) destacam que a gestão das universidades brasileiras apresenta algumas falhas, como: falta de planejamento, pressão por soluções rápidas e imprevistos. A ambiguidade leva o gestor universitário a tomar decisões precipitadas em busca de respostas rápidas, ocasionando a ineficiência administrativa da instituição. Por sua vez, Melo *et al.* (2013) afirma que isso ocorre devido à carência de políticas públicas e planos organizacionais, que sejam direcionados para o aprimoramento das habilidades gerenciais dos docentes.

Além dessas deficiências, o setor público ainda apresenta características do modelo burocrático. Para Mota e Vasconcelos (2017, p. 130) “Burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada”. O conceito está associado a um pensamento antigo com sistema rígido que valoriza o cumprimento de normas e regras.

Embora a burocracia seja essencial para manter o controle administrativo, o modelo pode apresentar alguns problemas para a instituição. Segundo Prando (2013, p. 54), “o que é entendido como algo negativo na burocracia são suas disfunções, ou seja, seus efeitos não esperados. São anomalias em seu funcionamento, caracterizadas como desvio ou exagero de suas características”. Tais disfunções podem resultar em retrabalho, lentidão dos processos e sobrecarga de trabalho motivada pelo uso excessivo e inadequado das práticas burocrática que inibem os processos e limitam a capacidade de adaptação dos servidores.

Contudo, “[...] a elaboração de estratégias e incorporação de novas posturas dentro da universidade é um processo lento” (Moritz *et al.*, 2012, p. 231), gerando problemas e limitações no desenvolvimento das atribuições inerentes à gestão. Esse processo tardio reflete as limitações do próprio modelo burocrático que apresenta características de resistência à mudança, falta de flexibilidade e a dependência de procedimentos formais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, com abordagem qualitativa. Segundo Martelli *et al.* (2020), a pesquisa exploratória permite ao pesquisador identificar soluções de problemas referentes a temas pouco explorados. Esse método facilita a obtenção de informações, dados, hipóteses e foco sobre o objeto de estudo.

Por sua vez, Oliveira *et al.* (2020, p.02) destaca que o método qualitativo é “[...] uma pesquisa de natureza qualitativa busca dar respostas a questões muito particulares, específicas,

que precisam de elucidações mais analíticas e descritivas”. Com isso, buscou-se por dados subjetivos sobre os impactos e características de cargos de gestão organizacional exercidos por profissionais não administradores.

A pesquisa foi realizada em uma Universidade Federal brasileira, por possuir uma estrutura gerencial complexa, organizada por diferentes unidades acadêmicas e administrativas, oferecendo para o pesquisador um ambiente rico e diversificado para a realização dessa análise. Atualmente, a instituição escolhida conta com 11 (onze) cursos de graduação e 7 (sete) departamentos.

As entrevistas foram realizadas com 6 (seis) docentes que atuam em cargos de gestão. Dentre eles estão os coordenadores de curso, chefes de departamentos e o diretor de centro da instituição, possibilitando uma visão abrangente sobre os desafios, práticas e impactos gerenciais. Os entrevistados serão identificados no texto por E1, E2, E3, E4, E5 e E6, de acordo com a ordem de participação. O perfil dos gestores entrevistados supracitados pode ser visto no Quadro 1:

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado (a)	Tempo na instituição	Cargo	Sexo	Formação	Faixa Etária
E1	13 anos	Coordenador de curso	Masculino	Bacharel em ciências contábeis	41 a 50 anos
E2	12 anos	Diretor de Centro	Masculino	Bacharel em Estatística	31 a 40 anos
E3	15 anos	Chefe de departamento	Feminino	Bacharel em ciências Sociais e Direito	31 a 40 anos
E4	7 anos	Chefe de departamento	Feminino	Bacharel em Secretariado executivo	31 a 40 anos
E5	14 anos	Coordenador de curso	Masculino	Bacharel em Meteorologia e geografia	31 a 40 anos
E6	14 anos	Coordenadora de Curso	Feminino	Bacharel em fonoaudiologia e pedagogia	51 a 60 anos

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

3.2 Instrumento de Pesquisa e Análise de Dados

Neste estudo, adotou-se para coleta de dados a entrevista estruturada. De acordo com Yin (2016, p.118), “todas as entrevistas envolvem interação entre um entrevistador e um participante (ou entrevistado). Entrevistas estruturadas roteirizam cuidadosamente essa interação”.

O roteiro de entrevista é composto por 10 (Dez) questões, onde buscou explorar e compreender as principais responsabilidades, desafios, avanços, falhas e impactos negativos enfrentados por profissionais que atuam em cargos gerenciais sem formação em administração. No quadro 02, apresenta-se o roteiro utilizado para conduzir o estudo e as fontes bibliográficas/ referências que serviram de base para a criação de cada pergunta de pesquisa. Cada referência indicada tem um tema específico de pesquisa que serviu de base para a criação da pergunta do roteiro de entrevistas.

Quadro 2 - Roteiro de Entrevistas

Pergunta	Autor	Tema
1. Em qual cargo ou área você está trabalhando atualmente na universidade?	Oliveira e Pacheco (2020)	Definição de papéis
2. Quais são as principais atividades/responsabilidades que você exerce?	Meyer (2014); Coltre (2014); Almeida e Binotto (2016); Barbosa et al. (2016)	Funções gerenciais
3. O que faz você se considerar um administrador?	Ashforth <i>et al.</i> (2013);	Identidade organizacional
4. Você recebeu alguma preparação para assumir um cargo de gestão? Houve alguma formação específica? Ou, que tipo de formação ela deveria oferecer?	Mota (2023)	Treinamento e desenvolvimento pessoal
5. Quais problemas você enfrenta regularmente ao desempenhar suas funções?	Dewes (2019); Gomes <i>et al.</i> (2013); Mainardes <i>et al.</i> (2023); Peixoto; Souza (2015);	Falhas na gestão universitária
6. Na sua opinião, quais são os maiores pontos fortes da sua atuação como gestor?	Souza (2016)	Competências para gestão
7. Você notou algum problema ou impacto negativo relacionado à ausência de formação em administração em sua atuação profissional?	Deming (2017); Souza (2020)	Formação profissional
8. Como você avalia a sua evolução como gestora em seu trabalho? Alguma mudança realizada nos últimos anos?	Lopes (2017)	Inovação Gerencial

9. Quais técnicas ou processos gerenciais você conhece referentes ao cargo que exerce?	Lopes (2017)	Competências e processos gerenciais
10. Você teria algo a mais a dizer?	Merriam (2009)	Explorar ideias do respondente sobre o tema além do roteiro

Fonte: Autores da pesquisa (2024)

O agendamento das entrevistas e sua efetiva realização ocorreu via e-mail e pelo aplicativo de mensagem WhatsApp. Foram realizadas um total de 6 entrevistas, considerando a disponibilidade de cada entrevistado. Todas as entrevistas foram realizadas via *Google meet*, uma plataforma acessível e gratuita que foi escolhida pelos próprios participantes, permitindo maior flexibilidade para o entrevistador e a participação de todos os envolvidos sem restrições geográficas.

O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 18 minutos. As informações coletadas foram gravadas e transcritas para garantir uma coleta de dados eficiente, além de assegurar a exatidão do conteúdo e a organização dos pontos mais importantes. Cada transcrição foi devidamente revisada em busca de destacar os aspectos mais importantes e possuir uma visão abrangente das percepções dos entrevistados.

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo por ser reconhecida e aplicada para compreender os significados da fala e assim, construir uma interpretação ampla (Minayo, 2014). Essa abordagem apresenta 3 fases fundamentais: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Esta última fase é composta pela inferência e a interpretação, as quais permitem que o pesquisador, através de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo, explore temas, padrões e contextos de maneira profunda e objetiva.

A codificação e categorização dos dados foram realizadas por meio do material coletado. Esses processos ajudam a atribuir rótulos e códigos aos trechos considerados relevantes para a pesquisa, permitindo ao pesquisador identificar temas, padrões ou significados que o auxiliará na organização, interpretação de grandes volumes e compreensão dos fenômenos estudados (Saldana, 2013). A estruturação dos dados foi conduzida para proporcionar uma análise sistemática das informações, oferecendo uma visão clara dos significados de cada categoria. O quadro 3 apresenta todas as questões que foram codificadas, agrupadas em categorias e atribuídas os seus significados:

4. RESULTADOS

Os resultados iniciais giram em torno da codificação das informações de cada pergunta de pesquisa, seguida da categorização dos dados. Tal procedimento, conforme aponta Saldana, (2013) é um resultado importante visto que apresenta categorias de respostas específicas para os temas pesquisados nas questões. Por isso, são apresentados aqui na seção de resultados da pesquisa. O quadro 03 indica os códigos e categorias encontradas na pesquisa empírica e suas respectivas categorias.

Quadro 03 - Codificação e Categorização dos dados

Questão	Codificação	Categorização	Significado da Categoria
1	Atuação profissional	Mapeamento de funções e papéis institucionais	Mapear as funções dos docentes na estrutura organizacional e identificar seu papel no contexto institucional.
2	Atividades gerenciais		
3	Visão própria sobre o cargo	Identidade organizacional	Entender o que leva os profissionais a se identificarem administradores e quais as características e formações que são associadas a esse papel.
4	Formação gerencial	Avaliação das Competências	Descrever os pontos fortes dos gestores em termos de habilidades e conhecimentos, bem como seus pontos fracos e/ou dificuldades
5	Falhas na Gestão		
6	Competências pessoais	Gestão Especialista	Identificar como a ausência de formação em administração impacta na atuação dos gestores.
7	Desempenho Gerencial	Desenvolvimento e Capacitação Gerencial	Captar a percepção dos gestores sobre seu desenvolvimento e descobrir seu nível de familiaridade com ferramentas, metodologias e práticas de gestão aplicáveis aos seus cargos
8	Percepção de Desenvolvimento		
9	Capacitação em Ferramentas de Gestão		

10	Opinião adicional	Feedback	Espaço para o respondente expressar pensamentos que possam enriquecer o tópico em questão.
----	-------------------	----------	--

Fonte: Autores da pesquisa (2024)

A partir deste momento do estudo, serão discutidas as categorias de respostas encontradas, as quais definem a opinião dos respondentes sobre as perguntas de pesquisa realizadas.

4.1 Perfil E Características Dos Cargos De Gestão Dos Pesquisados

O levantamento do perfil dos profissionais que ocupam cargos de gestão é fundamental para identificar o seu nível de contribuição na gestão institucional. Na categoria **mapeamento de funções e papéis institucionais**, os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6 foram questionados sobre qual cargo de gestão desempenham na universidade. As respostas obtidas constatarem uma diversidade de funções, formações e responsabilidades. Dentre os cargos, destacam-se: coordenadores de cursos, chefe de departamentos e diretor de centro.

Em relação às atividades exercidas, os entrevistados E1, E5 e E6 descrevem pontos em comum em seus discursos, uma vez que, são responsáveis pela gestão acadêmica e administrativa na instituição de ensino. Suas responsabilidades incluem a gestão de processos, como as matrículas, trancamento do curso, abertura de processos administrativos; emissão de declarações; o planejamento dos componentes curriculares; e mediação entre os discentes e professores.

Esses cargos administrativos envolvem inúmeras obrigações que variam conforme o setor atuante. Nesse contexto, o entrevistado E2 enfatiza a diversidade de atividades que executa em sua função, sendo destacadas: a coordenação das ações em ensino, pesquisa e extensão; a tomada de decisões estratégicas para a alocação e captação de recursos. Segundo ele, sua função é “tentar extrair o máximo que é possível dentro das limitações existentes no serviço público”, para assegurar a qualidade do curso e as metas acadêmicas.

Do mesmo modo, os discursos do E3 e E4 revelaram que o chefe de departamento desempenha um papel fundamental no alinhamento entre diferentes níveis da estrutura universitária. As principais atividades administrativas mencionadas, foram: gerenciamento de recursos, elaboração e homologação de documentos, cadastramento e homologação de disciplinas, gerenciamento de auxílios, apoios aos docentes e a interação constante com os setores da instituição.

Alguns entrevistados destacam ainda os desafios enfrentados na gestão acadêmica motivados pelo excesso de atividades. Como pode ser observado, nos trechos: “Além disso, nós somos professores, né?” (E2) e “Então veja como é que você com 12 horas de sala de aula tem a coordenação” (E5). Autores como Almeida e Binotto (2016) explicam que essas dificuldades enfrentadas pelos gestores universitários são causadas pela falta de conhecimento em liderança, gerência e gestão de pessoas antes de assumir um cargo de gestão.

4.2 Impactos Positivos e Negativos Dos Cargos Na Instituição

À luz da categoria de **Identidade Organizacional**, observa-se que os respondentes E1, E2, E3, E4, E5 e E6 não se reconhecem como administradores, mas como gestores que desenvolvem suas habilidades através da prática devido à necessidade institucional. E1 reforça esse aspecto, ao afirmar: “[..] eu acho que é quem está na universidade. Quem assume o serviço público de trabalho na universidade assume também algumas condições, né? e obrigações também”.

Os entrevistados E1 e E5 ainda refletem a dificuldade em se autodefinir administradores, gerando dúvidas sobre as suas habilidades e atuação. Em seu discurso, E1 demonstra insegurança no trecho: “eu não sei se eu me considero um administrador”. Assim como ele, o E5 também questiona: “eu acho assim. Tem hora que eu acho que a pessoa tem que ter o perfil de gostar dessa parte administrativa, né?”. Esses desafios estão em linha com o que Ashforth et al. (2011) apontam que a identidade profissional influencia diretamente a maneira que o indivíduo realiza seu trabalho, uma vez que, a formação da identidade organizacional acontece na medida que a internalizam como definição do autoconceito.

Ainda sobre a categoria **Identidade Organizacional**, E4 menciona a expectativa inicial dos profissionais ao ingressar na carreira de docente e a realidade de ter que exercer funções administrativas na instituição: “eu sempre acho um grande desafio, porque a gente presta concurso para ser docente e quando a gente chega na universidade, a gente se depara com uma situação que é essa”. Dessa forma, ocorre uma ruptura entre a expectativa de carreira e as exigências práticas que o cargo demanda, fazendo com que os docentes busquem se adaptar a um novo papel.

Ao serem questionados sobre a categoria **Avaliação das Competências**, E2, E3, E4, E5 e E6 apontaram a ausência de capacitação ou qualquer tipo de treinamento em gestão ofertado pela universidade. E5 enfatiza que já exerceu alguns cargos na instituição, mas que não houve nenhuma formação, isso fica evidente ao descrever:

Eu já fui vice coordenador, já fui assessor de gabinete da pró reitoria, assessor de gabinete da reitora, já fui chefe de gabinete de pró reitoria, já fui pró reitor adjunto de extensão, já fui assessor de extensão do centro, né? já fui do CEP sete anos, já fui e do atual coordenador. Em nenhum desses nenhum desses cargos você recebe. Você entra e de acordo com que os problemas vão chegando, você vai aprendendo. Então você vai perguntar a um colega você vai no setor procurar como é que faz determinado procedimento.

Consoante a isso, E6 também menciona que não possui nenhuma formação em gestão e a instituição não oferece cursos nessa área, declarando: “de fato, eu não tenho uma formação específica e a universidade também não oferta esse tipo de formação. Pelo menos eu não tive oportunidade de ter”. Esses discursos, destacam que a ausência de formação profissional os coloca em posições gerenciais sem nenhum preparo, podendo perpetuar tensões e inseguranças na atuação do professor-gestor (Dewes, 2017).

No que se refere ao tipo de formação que a universidade deveria oferecer, os entrevistados ressaltaram: plano de desenvolvimento voltados para os docentes (E1); Cursos de capacitação obrigatórios (E2); formação sobre o funcionamento da universidade (E3); minicursos de capacitação ministrados por ex-gestores (E4); formação específica para cada nível de gestão (E5); e atividades de rotina administrativa (E6). Nesse contexto, Motta (2023) considera que a implementação de programas de treinamento e capacitação é crucial para o desenvolvimento das habilidades técnicas dos colaboradores.

Segundo Dewes (2017), a atuação dos docentes universitários na gestão universitária é um desafio. Ainda na categoria **Avaliação das competências**, os entrevistados pontuaram quais os problemas que eles enfrentam ao exercerem suas funções, dentre eles foram destacados: burocracia excessiva e falta de autonomia (E1); foco emocional (E2); ausência de comprometimento (E3); falta de perspectiva administrativa e falha na gestão de pessoas (E4); sobrecarga (E5); recursos insuficientes e falhas no sistema (E6).

E1 alega que os processos da instituição continuam engessados pela burocracia, fazendo com que afete suas funções, ao relatar: “os processos de trabalho [...] são bastante engessados pela burocracia [...] imagine um coordenador de curso não conseguiu efetuar a matrícula de nenhum aluno”. Somando a essa análise, E5 pontua que o problema é lidar com as funções administrativas sem possuir uma formação adequada em administração, declarando:

Eu já fui vice coordenador, já fui assessor de gabinete da pró reitoria, assessor de gabinete da reitora, já fui chefe de gabinete de pró reitoria, já fui pró reitor adjunto de extensão, já fui assessor de extensão do centro, né? já fui do CEP sete anos, já fui e sou atual coordenador. Em nenhum desses nenhum desses cargos você recebe

nenhuma preparação. Você entra e de acordo com que os problemas vão chegando, você vai aprendendo.

Além disso, E4 reflete a sobrecarga enfrentada por ele ao realizar múltiplos papéis na Instituição. Como observado no trecho abaixo:

eu faço a função de coordenador e de secretário agora, né? Então, o coordenador basicamente era pra gente resolver os problemas assim que chegaria na coordenação de todos os nossos discentes, né? Como problemas, tipo abrir processos, assinaturas de documentos importantes que eles não podem assinar, problemas de matrícula, trancamento, declarações, tudo que envolve o discente dentro da instituição. [...], então veja como é que você com 12h00 de sala de aula tem a coordenação. Então, assim, meu horário de almoço eu trabalho de oito a meio dia, das 13 as 17, que são as 08h00 que a [universidade] me paga.

Esse discurso evidencia o acúmulo e a complexidade das funções exercidas pelo professor-gestor. Segundo Gomes *et al.* (2013), o excesso de atividades realizadas por esses profissionais resulta na sobrecarga de trabalho, comprometendo o seu desempenho na instituição.

A carência de treinamento para utilizar os sistemas também é evidenciada pelo E6 como um problema enfrentado na instituição, segundo o entrevistado isso dificulta na execução das responsabilidades administrativas, visto que, ele afirma ser: “necessário para a gente gerir melhor os cursos”. Essa situação deve ser vista em um processo educativo em busca de atender as necessidades dos professores-gestores para possibilitar maior qualificação de suas formações (Dewes, 2017).

De acordo com Souza (2016), a organização alcança resultados mais produtivos e inovadores por meio do desempenho e habilidades dos seus colaboradores. Ao analisar os discursos dos entrevistados na Categoria **Gestão especialista**, observa-se que eles apontaram uma variedade de qualidades que potencializam a sua atuação. Entre elas, destacaram: visão ampla (E1); iniciativa e proatividade (E2); agilidade e escuta ativa (E3); acessibilidade e transparência (E4 e E6); formalidade (E5).

Alguns entrevistados demonstraram dificuldades ao indicar os pontos fortes da sua atuação como gestor, como pode ser visto nos trechos: “Eu acho que é Buscar soluções” (E2); “Eita! Isso é difícil, né? A gente falar, falar bem da gente mesmo é difícil” (E3). A insegurança pode ser causada pela falta de autoconfiança e reconhecimentos das próprias habilidades, podendo limitar o seu crescimento profissional. Já que a identificação e conscientização sobre elas orientam as ações dos profissionais (Souza, 2016).

Além disso, E2 menciona que visa trazer soluções fora do tradicional, no seu discurso: “eu acho que é buscar soluções ou buscar resolver os problemas fora do tradicional”. Porém, o entrevistado ainda apresenta frustração em relação ao modelo gerencial utilizado pela educação pública, alegando: “algo que me incomoda muito na educação pública são os processos, são muito lentos, muito burocráticos e muitas vezes depende da sua ação fisicamente”. Nesse trecho, é evidenciado a falta de estratégias adotadas pelos gestores para minimizar os desafios, como também, propor soluções eficazes.

Na categoria **Desenvolvimento e Capacitação Gerencial**, E1, E2, E3, E4, E5 e E6 evidenciaram problemas motivados pela falta de formação e capacitação ao assumir cargos de gestão, como: ausência de habilidades (E1 e E2); atrasos nos processos institucionais (E3); dependência de outros profissionais (E4); obsoleto e risco de perpetuação de erros (E5); e falta de suporte teórico (E6). O autor Deming (2017) menciona que as organizações devem procurar recompensar essas qualificações, pois a complexidade das habilidades sociais ocasiona na dificuldade em replicá-las.

Os discursos do E3 e E5 descrevem que a carência de formação formal resulta em erros simples que poderiam ser evitados, ao ser observado nos trechos: “às vezes a gente comete erros que aparentemente são muito banais, mas porque a gente não fazia a menor ideia de que aquilo devesse ser feito” (E3); a gente pergunta aos colegas como é que faz? aí veja e se como esse colega faz não é o correto? [...] eu vou continuar fazendo errado e depois eu vou replicar isso” (E5). Esses discursos ilustram que a ausência de uma preparação adequada leva a falhas simples, mas que podem impactar negativamente no funcionamento gerencial.

Peixoto e Souza (2015) apontam que as atividades gerenciais nas universidades possuem um valor inferior em relação às atividades acadêmicas (ligadas ao ensino, pesquisa e extensão), fazendo com que as funções administrativas sejam consideradas secundárias. A desvalorização resulta na ausência de capacitação dos gestores que acabam ficando dependentes de outros profissionais para executar suas tarefas, como é mencionado no discurso do E4: “se eu tivesse a formação em administração, facilitaria meu trabalho [...] se eu não sei fazer. Dependo do estagiário de administração ou de um professor”.

4.3 Avanços e Resistências da Atuação na Instituição

Ainda sobre a categoria **Desenvolvimento e Capacitação Gerencial**, a experiência prática contribui para o crescimento pessoal e profissional dos gestores. Isso é destacado nos trechos: “Todo dia você aprende um pouco mais, você cresce profissionalmente e na medida

que vão surgindo os problemas, vocês tem que resolver” (E2); “eu acho que a experiência vai trazendo mais segurança para gente” (E3); “você aprende aos trancos e barrancos” (E5); “o meu tempo até agora foi usado pra que eu pudesse me ambientar com relação ao trabalho” (E6).

Sobre serem questionados sobre as mudanças realizadas nos últimos anos, E1 e E4 relatam que não houve mudanças na sua gestão, apenas a continuidade do trabalho do gestor anterior, ao expressarem em seus discursos: “por exemplo, o nosso gestor anterior tinha trabalhado com o SWOT e aí a gente só fez continuar o trabalho dele” (E1); “busquei seguir e aprimorar as práticas estabelecidas pelo antigo gestor. Então dei continuidade nos projetos em andamento” (E4). Essa dependência, referente aos métodos anteriores, impede o desenvolvimento de novas competências gerenciais, tornando os gestores menos flexíveis e resistentes às mudanças.

Em relação às técnicas ou processos gerenciais, os entrevistados apresentaram pouca familiaridade sobre as práticas administrativas. E3 e E5 mencionam que não conhecem as técnicas administrativas, como pode ser evidenciado nos trechos: “Se você me perguntar teoricamente técnicas, eu não sei lhe responder porque eu não, nunca, nunca estudei isso” (E3); “olha, se for dizer assim alguma coisa específica da administração, eu não vou saber te responder. Eu só busco entender os problemas para depois ver uma solução. Tudo dentro das minhas limitações de professor” (E5).

Apesar da pouca familiaridade, E1, E2 e E4 destacam que conhecem as técnicas, mas não utilizam nas suas funções administrativas. Em seu discurso, E4 destaca “gente conhece, mas a gente não aplica, eu não aplico [...] às vezes surge um problema se a gente fosse aplicar o PCA, entendeu? Mas não, a gente não aplica. Vai fazendo assim”. Essa lacuna, conforme Lopes (2017), causa limitação no potencial inovativo da organização, impedindo que as organizações desenvolvam novas ideias, melhorias e até mesmo a inovação.

Ao observar a categoria **Feedback**, os entrevistados E2 e E6 ressaltam que a administração pública é um grande desafio para quem ocupa cargos de gestão. Segundo E2 “a administração pública ela é um desafio, né? É o grande desafio e é importantíssimo se manter motivado para poder buscar as soluções”. Da mesma forma, E6 destaca “o desafio para quem está na gestão é muito grande. Porque existem ações que são necessárias, que demandam a participação de outros atores”. Diante desses trechos, os dois entrevistados apontam que mesmo com toda complexidade do ambiente, eles devem buscar por soluções contínuas para superar os obstáculos.

Os entrevistados também abordaram a necessidade de preparo e qualificação para ocupar cargos de gestão. E2 alega que há necessidade de as universidades reconhecerem a importância da capacitação para os docentes, afirmando: “acredito que [...] já passou da hora da universidade começar a olhar, né? Com mais afundo para esses lugares e pensar que precisa preparar esses profissionais”. Corroborando com a mesma visão, E6 indica que esse estudo pode trazer impactos positivos para a instituição refletir sobre suas práticas de formação, isso é destacado em: “é um trabalho que pode trazer grandes contribuições [...] porque eu acho que a universidade precisa começar a pensar em como a gente se torna um docente gestor”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as questões abordadas, a pesquisa sobre os impactos e características de cargos de gestão organizacional exercidos por profissionais que não são administradores em uma universidade federal brasileira, revelam aspectos importantes sobre a diversidade de funções e responsabilidades desempenhadas pelos docentes na gestão universitária. Através da análise dos dados coletados, conseguiu-se alcançar esse objetivo com a identificação das funções, habilidades e implicações ao assumir as funções administrativas sem formação específica.

Os dados coletados evidenciaram que os gestores, em sua maioria, não tiveram acesso e não foi ofertado pela universidade nenhum tipo de formação formal em administração antes de assumir os cargos administrativos na instituição. Esses profissionais acabam assumindo funções administrativas complexas, resultando em desafios, como: sobrecarga de trabalho, dependência de terceiros, erros operacionais, insegurança na tomada de decisões, resistência à inovação, burocracia excessiva, falta de autonomia e orientação profissional.

A sobrecarga de trabalho, resultante principalmente do acúmulo excessivo de atividades administrativas e pedagógicas, não apenas compromete a qualidade do trabalho dos gestores, mas também um aumento significativo de estresse e insatisfação no trabalho. Essa carga excessiva pode ocasionar em erros operacionais, apresentar maior dificuldade na tomada de decisão, gerar uma resistência à implementação de novas práticas, perpetuando um ciclo de ineficiência e limitação no desenvolvimento institucional. Sendo assim, é essencial que as universidades busquem soluções para melhorar as condições de trabalho, como realizar reestruturação das atribuições e a oferta de suporte adequado para os gestores.

Observou-se uma resistência considerável por parte dos docentes em utilizar as ferramentas gerenciais em suas atividades profissionais. Essa resistência está relacionada à falta de familiaridade com as técnicas, uma vez que, a formação dos professores pesquisados não permeia ferramentas como a análise SWOT, o brainstorming, a gestão de projetos preditivos e ágeis, o ciclo PDCA, matriz BCG, dentre outras ferramentas e técnicas.

A falta de treinamento específico em gestão faz com que os gestores enfrentem dificuldades para realizar a identificação e aplicação dos métodos gerenciais. Além disso, a falta de suporte profissional também contribui para essa resistência. Sem o treinamento adequado e acesso às técnicas administrativas, os docentes evitam utilizá-las e optam por práticas conhecidas ou já utilizadas pelo gestor anterior.

Além disso, a atuação dos docentes na gestão universitária apresentou vários problemas direcionados ao desenvolvimento de competências. Os problemas podem ser atribuídos a ausência de uma formação contínua e adequada oferecida pela instituição e a acumulação das funções administrativas e pedagógicas que acabam dificultando o desenvolvimento de habilidades fundamentais ao exercer seus respectivos cargos. Essa deficiência resulta em profissionais despreparados para lidar com suas atividades, como também, contribuirá para a ineficiência administrativa.

Cabe destacar também a dificuldade encontrada pelos entrevistados em se autodefinirem administradores. A ausência dessa autopercepção pode ser atribuída a fatores, como: falta de formação específica, identidade profissional focada na docência, percepção da administração como uma tarefa adicional e a insegurança sobre as habilidades gerenciais. Tal lacuna resulta na insegurança e falta de confiança para tomada de decisões, além de dificuldades na execução de políticas e baixa produtividade desses profissionais. Desse modo, o não reconhecimento faz com que os professores-gestores evitem assumir certas responsabilidades, limitando suas capacidades administrativas. Essas capacidades são essenciais para garantir uma gestão eficaz, gerando um obstáculo significativo para a qualidade e inovação da instituição.

A valorização dos processos organizacionais é essencial para a formação em administração, uma vez que, seu objetivo é garantir o melhor desempenho da organização. Através desses processos, é possível promover a integração entre a teoria e a prática, permitindo que sejam aplicadas em situações reais e assim, estimulam o desenvolvimento de habilidades. Sua implementação eficaz contribui para o aumento da eficiência, identificação de melhorias, adaptação rápida, melhoria nos processos e inovação, o que auxiliaria na redução de erros e melhorias na gestão de recursos e atividades administrativas. Dessa forma,

a implementação de programas de formação contínua e a oferta de capacitações para cada cargo de gestão seria crucial para o aprimoramento das competências gerenciais dos docentes que exercem as funções de gerência.

Por fim, recomenda-se explorar sobre a eficácia de programas de capacitação em gestão voltados para os docentes; as implicações sobre a diversidade de formação acadêmica nas práticas de gestão; além de um estudo mais aprofundado sobre o papel das políticas institucionais na promoção da formação em gestão. Esses estudos fornecerão para a academia uma maior compreensão sobre o papel dos gestores e consequentemente, contribuirá para a melhoria da gestão nas universidades.

REFERÊNCIAS

- ALLES, Martha. **Desarrollo del talento humano**. Buenos Aires: Granica, 2006.
- ALMEIDA, Adriana; BINOTTO, Erlaine. **Perfil dos gestores das Unidades Acadêmicas de uma Universidade Federal do Centro Oeste: desafios e oportunidades**. 2016.
- ASIF, M.; RAOUF, A.; SEARCY, C. Developing measures for Performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? **Quality & Quantity**, v. 47, p. 3095-3111, 2013.
- ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H., CORLEY, K. G.: "Identification in organizations: an examination of four fundamental questions". **Journal of Management**, v. 34, n.3, p. 325-374, 2008.
- ASHFORTH, B. E., ROGER, K. M., & Corley, K. G. **Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics**, v. 22, n.5, 1144–1156, 2011.
- ASHFORTH, B. E.; JOSHI, M., ANAND, V; O'LEARY-KELLY, A.M. Extending the expanded model of organizational identification to occupations. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, n. 12, p. 2426-2448, 2013.
- BALARDIM, Eduardo. **O administrador do futuro no Brasil: impactos da tecnologia e as competências mais importantes em 2030**. FIA (Fundação Instituto de Administração) São Paulo, 2019.
- BARBOSA, M.A.C; MENDONÇA, J.R.C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v.4, n. 2, p.131-154, 2014.
- BARBOSA, M. A. C. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para a formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal**. Tese (doutorado em administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.
- BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson, 2006
- BICHUETTI, L.B.; BICHUETTI, J.L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Saint Paul. 3. Ed. 2020.
- BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 14. Edição. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BRASIL J. **Institucional**, 2016. Disponível em: <http://institucional.brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 07 out. 2024.
- BRASIL, M. da E.-M. Parecer CNE/CES No 438/2020 - **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. Conselho Nacional de Educação, 2020.

Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/agosto-2020-pdf/154111-pces438-20-1/file>. Acesso em: 07 out. 2024.

CAMARGO, G. Formação continuada para professores online: como manter o corpo docente atualizado em tempos de pandemia. **Se Junta - Educação**, 2020. Disponível em: <https://sejunta.com.br/educacao/formacao-continuada>. Acesso em: 06 out. 2024.

CAMPOS, Renato. **Inovação e mudança: Construindo organizações de futuro**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

CAMPOS, R. A. **A aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores das indústrias**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador, 2014.

CARVALHO, Ana. **Gestão da mudança: Abordagens e práticas para líderes**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2017.

CHARAN, R., Drotter, S., & Noel, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo 2.d**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLTRE, Sandra Maria. **Fundamentos de administração: um olhar transversal**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

CORREIA, S. Érica N., MELO, L. S. A. de, & OLIVEIRA, V. M. de. Inovação social e sociedade civil: conteúdo, processos e empoderamento. **REUNIR Revista De Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, V. 9, 1.ed. 50-62, 2019. <https://doi.org/10.18696/reunir.v9i1.891>.

COSTA, C. et al.. **Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais**. *Revista de Carreiras e Pessoas*, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 297-316, 2020. DOI: 10.20503/recape.v10i2.44406.

DEMING, Davi “**Dados de replicação para: A crescente importância das habilidades sociais no mercado de trabalho**”. Harvard Dataverse, 2017. doi:10.7910/DVN/CYPKZH.

DEWES, A. **Gestão universitária: departamentos didáticos e contextos emergentes da educação superior pública**. 2017. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) - Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

DUBAR, Claude. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

GARCIA, S. G., & Carlotto, M. C. **Tensões e contradições do conceito de organização aplicado à universidade: o caso da criação da usp-leste**, 2013.

GOMES, Osmilda da Fonseca *et al.*. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial. 2013.

GUIMARÃES, J. C. Gestão em Ifes: as razões que determinam o doutor como gestor: uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO – EnAPG, 5., 2012, Salvador. **Anais [...]** Salvador: 2012. p. 1-16.

GUIMARÃES, D. Maduros: avancem e mostrem-se! Tempos difíceis, porém, oportunos!. **Revista Longevidade**, 2020.

LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos** (Tese de Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2017.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um Estudo Multicaso. Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 19-32, jan./jun. 2011.

MARTELLI, Anderson et al. Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas. **Brazilian Applied Science Review**, v. 4, n. 2, p. 468-477, 2020.

MASSI, Maria Lúcia G. Et al.. O conceito de cargo e o modelo de gestão de pessoas proposto para os novos tempos. **Revista científica Hermes**. v. 7, p. 15-27, 2012. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/13>> Acesso em: 06 out. 2024.

MELO, M. C. O. L; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MEYER JR., V. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate, v. 2, n. 1, p. 12–26, 2014.

MEYER, V.; LOPES, M. C. B. **Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas**. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v.13, n.1, p.40-51, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395117485>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. edição. São Paulo: Hucitec Editora, 2014. P. 407.

MORITZ MA, Parisien MA, Batllori E, Krawchuk MA, Van Dorn J, Ganz DJ, Hayhoe K, 2012. Mudanças climáticas e interrupções na atividade global de incêndios. **Ecosphere**. V.3, n.6, p.49. Disponível em: <https://esajournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1890/ES11-00345.1>. Acesso em: 09 out. 2024.

MOTTA, Fernando. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MOTA, F. A. **O papel da liderança na construção de uma cultura de feedback efetivo**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, 2023. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/download/9796/67651/666>. Acesso em: 09 out.2024.

OLIVEIRA, R. S.; PASSOS, E. S. O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores. **Cairu em Revista**, ano 2, n. 2, p. 33-41, jan. 2013, ISSN 22377719

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. **Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa?** *In: CADERNOS DA FUCAMP, UNIFUCAMP*, v.19, n.41, p.1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.

OLIVEIRA, Denis R de; PACHECO, Marcela s. **Descrição de Cargos e Funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino.** 2020. 14 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, USP, Universidade São Paulo, São Paulo, 2020.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C. **Aprendizagem organizacional e formação de gestores: um estudo de caso na Sigma.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2011.

PEIXOTO, A. L. A., & SOUZA, J. A. J. Longe dos olhos, longe do coração: Desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista gestão universitária na américa latina**, v. 8, p. 240-260, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p240>>. Acesso em: 09 out. 2024.

PITELIS, C. N., & WAGNER, J. D. Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. **The Leadership Quarterly**, 2019. p. 233-242.

RAMOS-SANTANA, R.; VALENCIA-CHIN, E.; MACCHIAVELLI, R., Potencial de Morus alba (amoreira) como substituto de ração para cabras em Porto Rico. **O Jornal de Agricultura da Universidade de Porto Rico**, v. 98, n. 1, p. 79-82, 2014.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SALDANA, J. **The Coding for Manual for Qualitative Researchers.** London: Sage, 2013. 306 p.

SANTANA, F. F.; MAIA, L. C. G. Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR223.pdf..Acesso em: 06 out. 2024.

SOUZA, A. C. **O Administrador do Futuro.** 2016. Disponível em: <https://editora.unoesc.edu.br/index.php/apeuv/article/viewFile/12462/6703>..Acesso em: 6 out. 2024.

Yin, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.