

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

Diego José Casagrande¹ | <https://orcid.org/0000-0002-0606-2136>

Submetido: 13/04/2025 | Aprovado: 06/05/2025 | Publicado: 04/09/2026

Editora associada: Dra. Livia Maria da Silva Santos

DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2026id8998>

Resumo – A gestão em universidades é normalmente exercida por profissionais que não são formados em administração. Estes profissionais vivenciam dificuldades em sua gestão provenientes da ausência de conhecimento em ferramentas de gestão e na ciência administrativa. Por isso, é relevante determinar quais os entraves que os profissionais que não são administradores vivenciam em suas rotinas, no sentido de determinar alternativas de ação. Bem como, também, indicar os impactos positivos e negativos dos cargos na instituição, e os avanços e resistências da atuação destes profissionais. É uma reflexão importante para o desenvolvimento dos processos organizacionais universitários. Nosso objetivo foi analisar os impactos e características de cargos de gestão organizacional exercidos por profissionais que não são administradores em uma Universidade Federal Brasileira. Através de uma pesquisa qualitativa exploratória e bibliográfica, com entrevistas codificadas e categorizadas, o que permite uma interpretação mais aprofundada das informações coletadas, identificamos que os docentes pesquisados enfrentam desafios como falta de conhecimento em planos e controles gerenciais, insegurança na tomada de decisões e resistência ao desenvolvimento de competências. É necessária a implementação de programas de capacitação em gestão para aprimorar a administração da instituição, bem como para que estes profissionais tenham mais confiabilidade e preparo em exercer suas tarefas e atuar com a utilização de ferramentas administrativas.

Palavras-chave: Cargos de Gestão; Administradores; Universidade.

ANALYSIS OF THE IMPACTS OF MANAGEMENT POSITIONS HELD BY PROFESSIONALS WHO ARE NOT ADMINISTRATORS IN A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY

Abstract - Management in universities is usually performed by professionals who do not have a degree in administration. These professionals experience difficulties in their management due to their lack of knowledge of management tools and administrative science. Therefore, it is important to determine the obstacles that professionals who are not administrators experience in their routines, in order to determine alternatives for action. It is also important to indicate the positive and negative impacts of the positions in the institution, and the advances and resistances of the performance of these professionals. This is an important reflection for the development of university organizational processes. Our objective was to analyze the impacts and characteristics of organizational management positions held by professionals who are not administrators in a Brazilian Federal University. Through exploratory and bibliographic qualitative research, with coded and categorized interviews, which allows for a more in-depth interpretation of the information collected, we identified that the professors surveyed face challenges such as lack of knowledge in management plans and controls, insecurity in decision-making, and resistance to the development of skills. It is necessary to implement management training programs to improve the institution's administration, as well as to ensure that these professionals are more confident and prepared to perform their tasks and work using administrative tools.

Keywords: Management Positions; Administrators; University.

¹ Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

1 INTRODUÇÃO

A administração tem sofrido transformações significativas nas últimas décadas. Isso ocorre devido às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que impactaram as organizações e como são gerenciadas. O próprio papel de gestor vem passando por modificações. O gestor deve apresentar, cada vez mais, habilidades de criar, adaptar e transformar o meio social em que está inserido (Oliveira, Passos, 2013). De forma a atender esta necessidade, o Conselho Nacional de Educação (CNE) no seu regulamento 438/2020, trouxe implicações para a formação e práticas no curso de administração, adequando os currículos às novas exigências do mercado (Brasil, 2020).

Nas universidades brasileiras, os cargos de gestão como reitorias, pró-reitorias, direções de departamento e coordenações de curso são ocupados, em parte, por profissionais sem formação em administração. Atrelado a este fato, a maioria deles não recebe treinamento adequado. Amaral e Oliveira (2017) apontam que apenas 14,5% dos gestores recebem algum tipo de treinamento formal antes de assumir a primeira função gerencial. Assim sendo, a ocupação desses cargos gera desafios na administração da instituição pela falta de conhecimento técnico em gestão estratégica, financeira e de pessoas por parte destes profissionais.

Este estudo é relevante para investigar os impactos e características pelos gestores das Universidades Federais Brasileiras, de forma a revelar as 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 a eficácia administrativa da instituição. Estudos como Almeida, Binotto (2016); Barbosa, Mendonça (2014); Costa *et al.* (2020); Dewes (2017); Meyer, Lopes (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 à governança universitária, docência e gestão pública, é necessário explorar com profundidade os impactos causados pela ausência de formação dos docentes que exercem cargos gerenciais. Segundo Meyer, Lopes (2015), o baixo suporte teórico acontece devido à carência de teorias administrativas direcionadas ao ambiente universitário. Diante desse cenário, o presente estudo contribui com uma reflexão sobre a

necessidade de uma formação 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 que não administradores em uma universidade federal brasileira.

Após esta explanação introdutória, seguimos com uma discussão sobre como ocorre a ocupação em cargos de gestão no Brasil, a formação do administrador e a gestão universitária para embasar a análise. A seção seguinte contém a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisa. A quarta seção expõe os resultados obtidos seguidos das considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A OCUPAÇÃO EM CARGOS DE GESTÃO

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). Cargo também pode ser 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). Os cargos são gerenciados pelos gestores.

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 serem promovidos a gestor (Charan *et al.*, 2009).

Carvalho (2017) 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 vem 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 (Bichuetti, Bichuetti 2020). No Brasil, apenas 14,5% dos administradores recebem algum tipo de treinamento formal antes de assumir a primeira função gerencial (Amaral, Oliveira, 2017). 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 inovações 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.

Como forma de continuar o debate, refletimos no tópico a seguir mais especificamente sobre como surgiu a administração e as características da formação do administrador.

2.2 A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

A ciência administrativa surgiu no fim do século XIX, a qual foi impulsionada pelas influências de Frederick Taylor e Henry Fayol (Bertero, 2006). Esses precursores das abordagens científica e clássica 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, momento em que foi prescrita na lei n.º 4769, a qual foi 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. A este respeito, Guimarães (2012, p.60) afirma:

Falamos de um cenário que muda muito rapidamente, o que exige 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.

Os administradores em formação estão no processo de construir competências para atuar no mercado empresarial. Devem, então, possuir instrumentos teóricos e práticos para compreender a realidade e construir sua atuação mediante critérios teóricos e de forma a desenvolver habilidades gerenciais. Pitelis e Wagner, (2019) refletem que as vivências no ambiente empresarial configuram a maneira como o líder toma decisões. Por isso, é importante que as vivências sejam tenham a reflexão necessária para que desenvolvam experiência nos administradores.

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

Essa construção não acontece de maneira simples, mas, é resultado 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-de-Almeida, 2011; Campos, 2016). 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. Uma forma de gerenciamento e de desenvolvimento de identidade, competências, práticas e experiências é pela gestão de universidades, tema que falaremos no próximo tópico teórico.

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. Garcia e Calotto (2013) argumentam que o campo de estudo referente à gestão

universitária 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, Lopes, 2015; 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, Lopes (2015) 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, atividades gerenciais (reitoria, pró-reitoria, diretoria, coordenação e chefias), representações em comissões de colegiados, estágios curriculares, concursos públicos, escolha de representantes para os cargos. Sobre essa ponderação, Barbosa (2015, p.333) afirma:

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.

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. Melo *et al.* (2013) afirmam que isso ocorre devido à carência de políticas públicas e planos organizacionais, que sejam direcionados para o aprimoramento das habilidades gerenciais dos docentes.

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). Esta lentidão gera 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.

Em sendo assim, entendemos que a gestão universitária sofre desafios estruturais, e gerenciais. Tais desafios podem ser mitigados ao se entender o papel da gestão e atrelar a escolha dos cargos às necessidades da instituição. Tal relação é possível a partir da escolha de profissionais que sejam formalmente qualificados como administradores. O item 03 apresenta a discussão metodológica que seu suporte à pesquisa qualitativa realizada.

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. Esta pesquisa também se caracteriza como qualitativa, uma vez que buscou dados subjetivos sobre os impactos e características de cargos de gestão organizacional exercidos por profissionais não administradores.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa é, sobretudo, bibliográfica, uma vez que foi necessário entender as características e perfil de pessoas que não são formadas em administração. Como também, foi necessário entender a literatura no que se refere à ocupação de cargos de gestão no Brasil e a gestão universitária.

A pesquisa foi realizada em uma universidade federal brasileira. A instituição é caracterizada por conter uma estrutura gerencial complexa, organizada por diferentes unidades acadêmicas e administrativas, o que oferece um ambiente rico e diversificado para a realização dessa análise. A amostra contou com 6 (seis) profissionais que atuam em cargos gerenciais na instituição, mas que não possuem formação em administração ou gestão. Dentre os participantes selecionados estão os coordenadores de curso, chefes de departamentos e diretores de centro, o que possibilitou uma visão abrangente sobre os desafios, práticas e impactos gerenciais. A escolha da amostra se deu pelo critério de acessibilidade e conveniência (Gray, 2012). Ambos os critérios foram pertinentes tendo em vista que era necessária a pesquisa a partir de alguns pré-requisitos como gestores que não eram formados em Administração e que estivessem em cargos de gestão na universidade pesquisada.

Não há na universidade um universo claro de gestores que não são formados em administração, por isso, não podemos indicar neste estudo um quantitativo do universo pesquisado. Entendemos que houve uma saturação de dados da pesquisa (Minayo, 2017) quando realizamos a entrevista com o sexto gestor pesquisado. Ou seja, quando realizada a sexta entrevista, obtivemos as respostas que não traziam mais elementos novos e esclarecedores para nosso objetivo de pesquisa. Os entrevistados são identificados no texto por E1, E2, E3, E4, E5 e E6, de acordo com a ordem de realização das entrevistas.

Os gestores entrevistados estão em média há 14 anos na empresa, são metade do sexo masculino em metade do sexo feminino, tem uma média de 45 anos e desempenham cargos de chefias departamentais, coordenações de curso e direção de centro. As formações dos pesquisados são em Estatística, Ciências Contábeis, Fonoaudiologia e Pedagogia.

Obtivemos um perfil heterogêneo em relação à formação dos pesquisados. Tal perfil mostra a diversidade ocupação de cargos em relação a este aspecto. Um ponto interessante a

ser discutido teoricamente. Apresentamos, no próximo item, como se deu a construção do instrumento de pesquisa, que foi um roteiro de entrevistas, bem como a análise dos dados.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo, adotamos para coleta de dados a entrevista estruturada por oferecer ao entrevistador maior flexibilidade e maior profundidade sobre o tema abordado. César (2021) discorre que esse instrumento implica em compreender o contexto, o significado e o processo sentido por quem vivencia o fenômeno.

O roteiro de entrevista foi composto por 10 (Dez) questões e visou explorar e compreender as principais responsabilidades, desafios, avanços, falhas e impactos negativos enfrentados por profissionais que atuam em cargos gerenciais sem formação em administração. O quadro 02 apresenta as perguntas realizadas, o autor utilizado como referência para criação de cada pergunta e o tema principal o qual permeia o autor utilizado e a pergunta criada. Ou seja, cada referência indicada tem um tema específico de pesquisa que serviu de base para a criação da pergunta do roteiro de entrevistas.

Quadro 01 - 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, Lopes (2015); Coltre (2014); Almeida e Binotto (2016); Barbosa (2015)	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 gerencias
10. Você teria algo a mais a dizer?	Merriam (2009)	Explorar ideias do respondente sobre o tema além do roteiro

Fonte: Elaboração Própria (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, posteriormente, transcritas para análise. Utilizamos a técnica de análise de conteúdo por ser reconhecida e aplicada para compreender os significados da fala e assim, construir uma interpretação ampla (Minayo, 2017). 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 (Saldaña, 2013). A estruturação dos dados foi conduzida para proporcionar uma análise sistemática das informações, oferecendo uma visão clara dos significados de cada categoria. O tópico a seguir, o qual apresenta a discussão dos resultados encontrados, mostra inicialmente um quadro com a descrição do processo de codificação e categorização dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados iniciais apresentam a codificação das informações de cada pergunta de pesquisa, seguida da categorização dos dados. Tal procedimento, conforme aponta Saldaña, (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 02 - 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 como 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: Elaboração Própria (2024)

Na seção 4.1, discutiremos as categorias de respostas encontradas, as quais definem a opinião dos respondentes sobre as perguntas de pesquisa.

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, todos os entrevistados foram questionados sobre qual o cargo de gestão desempenham atualmente na universidade. As respostas obtidas constatarem funções, formações e responsabilidades diferentes. Dentre os cargos, destacam-se: coordenadores de cursos, chefe de departamentos e diretor de centro.

No que se refere às atividades exercidas na universidade, os entrevistados E1, E5 e E6 descrevem características em comum em seus discursos, suas responsabilidades apresentam relação com a gestão acadêmica e administrativa, com o foco na organização do curso e no atendimento aos discentes e egressos. São elas: a gestão de processos, como as matrículas, trancamento do curso, abertura de processos administrativos e a emissão de declarações; o planejamento dos componentes curriculares e a mediação entre os discentes e docentes.

Esses cargos administrativos apresentam muitas obrigações que oscilam de acordo com o setor atuante, no qual exigem habilidades além do âmbito pedagógico. Nesse contexto, o entrevistado E2 enfatiza a diversidade de atividades que executa em sua função. Dentre as quais, foram destacadas: a coordenação das ações em ensino, pesquisa e extensão; além da 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”, visando assegurar a qualidade do curso e as metas acadêmicas.

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 de disciplinas, gerenciamento de auxílios, apoios aos docentes e interação constante com os setores da instituição.

Alguns entrevistados destacam os desafios enfrentados na gestão acadêmica. Durante a entrevista, E2 ressalta que, além de suas atividades administrativas, também tem as obrigações referente à docência, conforme evidenciado no trecho: “Além disso, nós somos professores, né?”. Já o E5 questiona o excesso de funções que desempenha na instituição, ao afirmar: “Então veja como é que você com 12 horas de sala de aula tem a coordenação”, expressando a dificuldade em equilibrar a carga horária das aulas com as responsabilidades de coordenação.

Almeida e Binotto (2016) explicam que as dificuldades enfrentadas pelos gestores universitários são causadas pela falta de conhecimento em liderança, gerencial e gestão de pessoas antes de assumir um cargo de gestão.

O excesso de horas de trabalho citado por um dos pesquisados pode ser mitigado por descentralização e delegação de atividades, as quais são algumas das práticas de administradores. Discutimos os impactos dos cargos na instituição pesquisada a seguir.

4.2 IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DOS CARGOS NA INSTITUIÇÃO

À luz da categoria de Identidade Organizacional, observamos que os respondentes E1, E2, E3, E4, E5 e E6 não se reconhecem efetivamente como administradores, mas como profissionais que desenvolvem suas habilidades a partir de uma necessidade institucional. E1 reforça esse aspecto, ao afirmar: “[...] eu acho que é quem está na universidade. Quem assume o serviço público de trabalhar na universidade assume também algumas condições, né? e obrigações também. Mas é isso, administrador mesmo não posso dizer que sou”.

Os entrevistados E1 e E5 refletem sobre a dificuldade em se auto definir 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 questiona: “eu acho assim: tem hora que eu acho que a pessoa tem que ter o perfil de gostar dessa parte administrativa, né?”. A respeito desses desafios, Ashforth *et al.* (2011) pontuam 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. Tal argumento teórico é reforçado por E6 quando diz:

“eu acho que se fosse administrador mesmo eu teria mais relação com o trabalho, mais identificação. Não sei [...] ou até conheceria mais métodos. Eu até busco às vezes com os colegas, pergunto. Aí isso influencia meu trabalho. Mas quando você me pergunta eu não posso dizer que sou administrador. Mas eu gerencio, apesar disso.”.

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:

“Eu já fui vice coordenador, já fui assessor de gabinete da pró reitoria, , já fui chefe de gabinete de pró reitoria, já fui pró reitor adjunto de extensão, já fui assessor de extensão do centro, né? Em 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”. Tais discursos destacam que a ausência de formação profissional os coloca em posições gerenciais sem nenhum preparo, podendo perpetuar tensões e inseguranças na atuação o 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). E4 reflete a sobrecarga enfrentada por ele ao realizar múltiplos papéis na Instituição. Como observado no trecho:

“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, o que compromete o seu desempenho.

A carência de treinamento para utilizar os sistemas também é evidenciada pelo E6 como um problema enfrentado na instituição. De acordo com o entrevistado, a ausência de treinamento dificulta a execução das responsabilidades administrativas. Ele afirma: “o treinamento é necessário para a gente gerir melhor os cursos”. Dewes (2017) entende que a ausência de treinamento pode ser mitigada pelo desenvolvimento de um processo educativo com vistas a atender as necessidades do professor-gestor no que concerne ao seu aprendizado.

Souza (2016) aponta que a organização alcança resultados mais produtivos e inovadores por meio da gestão de desempenho e desenvolvimento de habilidades dos seus colaboradores. Ao analisar os discursos dos entrevistados na Categoria Gestão Especialista, observamos 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 demonstram 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, o que pode 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 que normalmente é realizado pelos gestores. O seu discurso mostra: “eu acho que é buscar resolver os problemas fora do tradicional. Então eu não tenho muito processo pra isso, converso e vejo o que posso fazer”. 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 que os processos, são muito lentos, muito burocráticos e, muitas vezes, depende da sua ação

fisicamente”. Nesse trecho, ele evidencia a falta de estratégias adotadas pelos gestores para minimizar os desafios e 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); processos obsoletos e risco de perpetuação de erros (E5); e falta de suporte teórico (E6). Deming (2017) menciona que as organizações devem procurar recompensar as qualificações que os funcionários desenvolvem, pois a complexidade das habilidades sociais ocasiona na dificuldade em replicá-las.

Os discursos do E3 e E5 descrevem que a carência de formação resulta em erros simples, os quais poderiam ser evitados. Os trechos a seguir apresentam: “às vezes a gente comete erros que aparentemente são muito banais, mas porque a gente não fazia a menor ideia de que aquilo deveria 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 relevância e mérito 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 deram continuidade do trabalho do gestor anterior. Eles expressaram 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, sabe...” (E4). Esta continuidade ao trabalho anterior pode afetar o desenvolvimento de novas competências gerenciais, tornando os gestores menos flexíveis e resistentes às mudanças.

Em relação às técnicas ou processos gerenciais utilizados pelos gestores pesquisados, os entrevistados apresentaram pouca familiaridade deles em suas práticas administrativas. E3 e E5 mencionam: “Se você me perguntar teoricamente técnicas, eu não sei lhe responder por que 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).

E1, E2 e E4 destacam que não utilizam as técnicas nas suas funções administrativas. Em seu discurso, E4 destaca “A 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 para com potencial inovativo da organização, o que impede que as organizações aperfeiçoem seus métodos de trabalho, seus produtos e serviços.

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 pra 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”. Observamos 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

Esta pesquisa sobre os impactos e características de cargos de gestão organizacional exercidos por profissionais que não são administradores em uma universidade federal brasileira revela aspectos importantes sobre a diversidade de funções e responsabilidades desempenhadas pelos docentes na gestão universitária. Através da análise dos dados coletados, identificamos 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 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.

Observamos que a sobrecarga de trabalho se deve ao fato de não haver possibilidade de afastamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão quando os gestores assumem cargos em coordenações e chefias departamentais, por exemplo. Esse acúmulo de trabalho somado ao não conhecimento de habilidades e ferramentas administrativas gera ineficiência e atrasos nas atividades.

Observamos também que há 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. Isto porque 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 à 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 autodefinir administradores. A ausência de tal auto percepção 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 proatividade desses profissionais. Desse modo, por não se reconhecerem como administradores, os professores-gestores evitam 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, estimulem 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 implantação 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, recomendamos 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. Mestrado Profissional em Administração Pública, 2016.
- AMARAL, R. C. G; OLIVEIRA, L. B. **Os Desafios da Primeira Gestão**: Uma Pesquisa com Jovens Gestores. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 5, p. 373-392, Maio/Jun. 2017.
- 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., 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.
- 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, 2016.
- 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.
- 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.
- CARVALHO, Ana. **Gestão da mudança**: Abordagens e práticas para líderes. Porto Alegre: Editora Bookman, 2017.
- CÉZAR, Isamary Roberta Ferreira. **Práticas Pedagógicas Nos Anos Finais Do Ensino Fundamental**: Sentidos De Professoras. 2021. 132 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGEd. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, Vitória da Conquista, 2021.
- 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.
-

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.

DEMING, Davi. **A crescente importância das habilidades sociais no mercado de trabalho**. Harvard Dataverse, 2017.

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

GRAY, D. E. **Pesquisa No Mundo Real**. 2 ed, Porto Alegre: Penso, 2012.

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.

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.

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, 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.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7 2017.

MORITZ, M. A, Parisien M. A, Batllori E, Krawchuk M. A, Van Dorn J, Ganz DJ, Hayhoe K. Mudanças climáticas e interrupções na atividade global de incêndios. **Ecosphere**. V.3, n.6, p.49, 2012.

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.

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.

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

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

SALDAÑA, 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.

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.
