

## ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO DOCENTE-GESTOR EM UMA IFES: UM ESTUDO NA UFERSA

### ANALYSIS OF THE CHARACTERISTICS AND CHALLENGES OF TEACHERS-MANAGERS AT IFES: A STUDY AT UFERSA

#### JEFERSON PASCOAL DE MORAIS

Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)

Mestrando em Administração Pública (UFERSA)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8568-8398> / E-mail: [jeferson.morais@ufersa.edu.br](mailto:jeferson.morais@ufersa.edu.br)

Av. Brigadeiro Salema, 340 - Alto de São Manoel, Mossoró - RN, CEP 59.628-030

Residencial Geraldo Americo, AP 105.

#### DHOUGO AMARO

Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)

Mestrando em Administração Pública (UFERSA)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9948-5236> / E-mail: [dhougho.amaro@ufersa.edu.br](mailto:dhougho.amaro@ufersa.edu.br)

#### NAPIÊ GALVE ARAÚJO SILVA

Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)

Doutor em Ciências Sociais (UFRN)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7966-3311> / E-mail: [pie@ufersa.edu.br](mailto:pie@ufersa.edu.br)

Submissão: 20/02/2022. Revisão: 29/07/2022. Aceite: 30/09/2022. Publicação: 03/10/2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i3.6941>

### RESUMO

**Objetivo:** O objetivo deste artigo é analisar as competências gerenciais associadas ao papel do docente gestor nas IFES, em especial na Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA).

**Método / abordagem:** Foi utilizada uma abordagem qualitativa e exploratória. Foram realizadas entrevistas com docentes-gestores, utilizando um roteiro semiestruturado. A análise de dados se deu pelo uso da técnica de análise de conteúdo e o software Atlas TI.

**Principais resultados:** Os resultados demonstram que os docentes da UFERSA assumem os cargos de gestão sem receber treinamento prévio. A busca por treinamento é suscitada mais por necessidade pessoal do que incentivo formal ou institucional. Identificou-se que, por vezes, o docente tem de preterir tarefas cotidianas e focar nas atribuições de gestor. Constatou-se que docentes-gestores desempenham o papel de forma empírica, por meio de interação com outros grupos e adaptação de experiências prévias.

**Contribuições metodológicas / sociais / gerenciais:** Foi constatado que os docentes-gestores desconhecem normativas que delineiem sua atuação dentro das Instituições de Ensino Superior. Nesse contexto, destacaram a importância em desenvolver competências interpessoais como forma de compensar tal carência. Desse modo, a interação com grupos sociais foi considerada como essencial para a gestão de qualidade.

**Originalidade / relevância:** O artigo contribui com a discussão sobre o papel do docente-gestor ao caracterizar o papel do docente-gestor na UFERSA e quais as principais dificuldades encontradas pelos docentes que exercem o papel de gestor.

**Palavras-chave:** Docentes-Gestores. Caracterização e Desafios do Docente-Gestor. Gestão Universitária.

### ABSTRACT

**Purpose:** The aim of this article is to analyze the managerial competencies associated with the role of the managing professor in THE IFES, especially at the Federal Rural University of the Semiarid (UFERSA).

**Method / approach:** A qualitative and exploratory approach was used. Interviews were conducted with teacher-managers, using a semi-structured script. Data analysis was performed through the content analysis technique, using atlas TI software.

**Main findings:** The results show that UFERSA professors assume management positions without receiving previous training. The search for training is raised more by personal need than formal or institutional incentive. It was identified that sometimes the teacher has to neglect daily tasks and focus on the responsibilities of manager. It was found that teaching managers play the role empirically, through interaction with other groups and adaptation of previous experiences.

**Methodological / social / managerial contributions:** It was found that the teachers-managers are unaware of norms that outline their performance within higher education institutions. In this context, they highlighted the importance of developing interpersonal skills as a way to compensate for this lack. Thus, interaction with social groups was considered essential for quality management.

**Originality / relevance:** The article contributes to the discussion about the role of the teacher-manager by characterizing the role of the teacher-manager at UFERSA and what are the main difficulties encountered by the teachers who exercise the role of manager.

**Keywords:** Teachers-Managers. Characterization and Challenges of the Teacher-Manager. University Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades são instituições pluridisciplinares, caracterizadas pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tal definição é garantida pelo Art. 207 da Constituição Federal (1988) e expressa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96 (1996), lei que regulamenta o sistema educacional. Para Moita e Andrade (2005), a indissociabilidade é um princípio orientador de qualidade da produção na universidade, pois reconhece a necessidade da tridimensionalidade do fazer universitário. Além disso, as universidades têm por objetivo a formação dos quadros profissionais de nível superior, através do domínio e cultivo do saber humano.

Com isso, as atividades relacionadas à gestão administrativa das instituições são reais e cotidianas aos docentes. Nesse cenário, o perfil dos professores de ensino superior vem sendo modificado frente à difusão do ensino superior, mediante a interiorização das Instituições Federais de Ensino Superior e o aumento do número de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Isso vem ocorrendo, em particular, a partir de 2003 quando o governo

iniciou um projeto para expandir o ensino superior público com o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), visando ampliar o acesso e a permanência na educação superior, segundo site do Ministério da Educação e Cultura (MEC) (2006).

O REUNI foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). De acordo com o MEC, com as ações propostas pelo REUNI, houve o aumento de vagas no curso de graduação e o aumento da oferta de cursos noturnos. Em 2007, de 54 instituições federais inscritas, 53 aderiram ao programa, ofertando 147.277 vagas para graduação, tendo em 2008 um aumento equivalente a 14.826 vagas (MEC, 2009). A interiorização das Universidades, através do REUNI, caracterizou-se como uma ação do MEC que pretendia, a partir do ano de 2008, duplicar a quantidade de ingressos em Instituições de Ensino Superior (IES), no prazo de 10 anos.

Diante desse cenário de massificação do ensino superior, pode-se afirmar que cada vez mais o papel do professor foi se adaptando à nova realidade. Com efeito, ampliaram-se os papéis comumente associados a esses profissionais. Como postulado por Barbosa (2015) e Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), a discussão sobre papéis sociais envolve reconhecer que certas atividades e tarefas são esperadas de um indivíduo dentro de uma organização, em determinada posição. Desse modo, a autora afirma que o professor de uma IFES desempenha os papéis de docente, de pesquisador e de extensionista. Além disso, também desempenha funções administrativas, que vêm tornando o exercício profissional do professor de ensino superior ainda mais complexo (Barbosa, 2015).

No Brasil, a atuação dos professores das IFES é fortemente norteadada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) instituída em 1996 e pelo DECRETO Nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, o qual dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Destaca-se também o Art. 3º do Decreto nº 94.664/87, que prevê a gestão universitária como uma atividade do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, a pesquisa e a extensão. Nesse contexto, o professor, ao assumir um cargo de gestão, passa a exercer as duas funções: a de docente e a de gestor.

Quando o docente atua no papel de gestor, quer seja como reitor ou pró-reitor, por exemplo, entra em cena o papel de docente-gestor, aquele no qual o professor ou pesquisador desempenha papel de gestor no ensino superior, seja temporariamente ou permanentemente (Castro & Tomás, 2011). Ou seja, mesmo assumindo a posição de dirigente, esse indivíduo não deixa de ser professor (Ésther, 2011) e, portanto, a dupla atividade constitui o cerne do papel de professor-gestor.

Nesse sentido, considerando as modificações nos papéis dos professores e a ênfase do papel de gestor da administração pública nas universidades, este trabalho buscou responder à seguinte questão: "Como se caracteriza o papel do docente-gestor na UFERSA e quais as principais dificuldades encontradas pelos docentes que exercem o papel de gestor nas IFES, especialmente na Universidade Federal Rural do Semiárido?".

Desse modo, o presente estudo teve por objetivo analisar as competências gerenciais associadas ao papel do docente-gestor. A pesquisa teve como *locus* a UFERSA (Campus Central e os seus campi) e possui como base os trabalhos de Pereira e Silva (2011), Barbosa (2015), Barbosa *et al.* (2016), Silva e Nascimento (2018), bem como discussões que abordam as competências gerenciais do docente-gestor como um conjunto de competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Para atingir o objetivo proposto, buscou-se identificar o papel esperado e percebido do docente-gestor, sendo que o papel esperado refere-se ao que se espera do professor que atua no papel de gestor e o papel percebido refere-se a como ele percebe atividades e expectativas que compõem o seu papel. Buscou-se, ainda, identificar as competências gerenciais esperadas e as competências percebidas pelo professor gestor, isto é, aquelas que se espera do professor que atua no papel de gestor e aquelas que ele percebe que tem e coloca em prática durante o exercício do seu papel, bem como identificar os desafios que o professor-gestor enfrenta na gestão universitária.

No cenário nacional, de acordo com Barbosa *et al.* (2016), Barbosa, Carvalho e Cassundé (2017), e Barbosa, Paiva e Mendonça (2018), pesquisar sobre o papel do professor gestor e sobre suas competências gerenciais no contexto das universidades federais propicia o entendimento do que de fato significa ser gestor nessas instituições e de que há necessidade de se estudar os papéis gerenciais desempenhados pelos professores de ensino superior para além dos tradicionais papéis que eles desempenham dentro da universidade, como o de docente, pesquisador e extensionista. A nível local, o estudo mostra-se importante para o ensino superior do semiárido potiguar, por buscar expandir os limites do conhecimento acerca do professor que assume o papel de gestor nas IFES.

Como discutido em Éster e Melo (2008), o professor-gestor é uma espécie particular de gerente, que desempenha atividades peculiares do mundo acadêmico, como a pesquisa, a extensão e a gestão, na medida em que é, antes de tudo, em geral, professor de carreira. Além disso, como discutido em Barbosa *et al.* (2016), a análise desses papéis deve considerar a interpretação coletiva sobre o papel (dimensão convencional) e as interpretações distintas que cada indivíduo tem sobre o papel (dimensão idiossincrática), pois professores-gestores compartilham atividades, expectativas, competências gerenciais, apesar dos diferentes ambientes institucionais em que se encontram ou de suas histórias individuais.

O presente estudo apoia-se na relevância de tais discussões, e buscou entender os desafios que são postos aos docentes da UFRSA a partir do momento em que se tornam gestores em unidades administrativas, pois essas atribuições não têm a exigência de conhecimento técnico-profissional para exercê-las. Objetivamos, assim, evidenciar algumas das limitações e peculiaridades relacionadas ao papel do professor-gestor no contexto da UFRSA.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O professor de ensino superior tem sua formação acadêmica voltada para as atividades de ensino, pesquisa e extensão e, ao assumir um cargo de gestão na universidade, como diretor do campus, coordenador acadêmico ou coordenador de curso, passa a ser considerado como um agente de transformação dos processos de trabalho, responsável por unir as atividades acadêmicas que ele já desempenha no papel de docente, pesquisador e extensionista com as atividades administrativas, próprias da gestão universitária. Essa dupla função em ser docente e gestor ao mesmo tempo e a multiatividade entre os papéis, caracteriza-o como professor-gestor (Silva & Nascimento, 2018).

A formação do professor de ensino superior é voltada especialmente para o ensino, a pesquisa e a extensão. Sendo assim, não se pode afirmar que os professores que assumem cargos de gestão nas universidades estejam preparados para desempenhar o papel de gestor, pois no decorrer de sua formação acadêmica dificilmente desenvolvem as competências gerenciais necessárias para quem assume um cargo de gestão. Como consequência disso,

muitas vezes os professores acaba atuando na gestão universitária pelo método de tentativa e erro (Rodrigues & Villardi, 2017).

## 2.1 OS PAPÉIS DO PROFESSOR DE ENSINO SUPERIOR

Cabe esclarecer que os papéis dos professores comportam três aspectos: o que se espera que os sujeitos façam (definição do papel ou papel esperado), como eles interpretam e constroem o seu papel (papel percebido) e o que eles realmente fazem no decurso do seu trabalho (comportamento ou performance no papel – papel realizado) (Hales, 2005). Vale ressaltar que o alinhamento exato entre esses três tipos é algo pertencente ao campo das ideias, dificilmente alcançado na realidade das organizações, havendo, provavelmente, um hiato entre o papel esperado, o papel percebido e o papel realizado, com possibilidade de conflito e frustração, resultantes das diferenças nestes três tipos.

Em se tratando de papéis sociais do professor de ensino superior, diante de todas as transformações e expansão sofridas nas últimas décadas, novas demandas e expectativas foram atreladas. Assim, partilhando do pensamento de Cardoso e Figueiredo (2013) e Barbosa (2015), os papéis do professor nas IFES passaram a ter uma abordagem diferente, assumindo outros, para além dos mais centrais, o de docente, o de pesquisador, o de extensionista e o de gestor, comumente reportados na literatura especializada (Barbosa, Mendonça & Cassundé, 2015).

Já Mendonça, Paiva e Padilha (2012) lembram que as atividades acadêmicas de nível superior mudaram significativamente nas últimas décadas e compreendem cinco esferas: ensino, pesquisa, extensão, orientação e administração. As atividades propostas por esses autores ampliam a tríade contemplada na LDB- ensino, pesquisa e extensão - e incluem atividades de cunho administrativo e burocrático, as quais se caracterizam como ações de gestão.

Caracterizando especificamente os papéis do professor de universidade federal, Franco (2001) descreve-o como aquele que trabalha em uma complexa instituição, com um sistema de pós-graduação e grupos de pesquisa devidamente normatizados por instâncias como Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (Capes), dentre outros. É, também, o sujeito que trabalha em uma IES ancorada no seu meio social, na qual o ensino é a própria razão de ser (Ésther & Melo, 2008).

Esse professor tem um plano de trabalho com horários voltados à pesquisa, mas tem uma demanda por muitas horas em ensino de forma que não sobra espaço ou tempo para investigações, e não raramente acumula grande carga horária de atividades em sala de aula. Em seu cotidiano, esse indivíduo vive as tensões próprias da sua área de conhecimento, frequentemente impregnada pelo corporativismo e por lutas por espaços e financiamentos dentro desse espaço político, que é a universidade federal.

De fato, reconhece-se que nas últimas décadas novos desafios e pressões foram colocados aos professores de ensino superior, em especial àqueles que atuam em IFES. Em que, dentre os vários desafios e pressões, podem ser citados a preocupação com a massificação do ensino superior, oriundo do REUNI, e com o declínio no status socioeconômico do ensino superior devido à sua expansão (Pachane & Aguiar Pereira, 2004). Assim, atividades que antes eram consideradas secundárias ou periféricas pelo professor de ensino superior, hoje são reconhecidas por sua importância, notadamente as atividades de gestão.

## 2.2 O PAPEL DO DOCENTE-GESTOR

Mais do que possibilitar a formação integral dos estudantes, o gestor universitário precisa ter a capacidade de refletir sobre as necessidades e os objetivos da instituição, compreendendo sua função social como educador (Cervigicele & Souza, 2013).

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 é lidar com expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que, por vezes, mostram-se incompatíveis ou contraditórias (Barbosa *et al.*, 2015).

Autores como Meyer (2003) e Barbosa *et al.* (2015) partilham a mesma ótica de que, cada vez mais, a divisão entre academia e administração está menos visível e que ganharam destaque alguns profissionais que transformaram a universidade em uma organização multiprofissional (Whitchurch, 2012), dentre eles os professores-gestores (*academic managers*): aqueles professores que atuam em papéis de gestão (Barbosa *et al.*, 2015).

A falta de capacitação para a gestão leva o professor-gestor a cometer erros com frequência, refazer trabalhos, perder tempo e recursos, ter dificuldade com as atividades administrativas e burocráticas e com os processos de trabalho, acumular atividades, ter conflitos interpessoais e insegurança na hora de tomar decisões, dentre outras situações vivenciadas pelo professor-gestor durante o exercício do seu papel (Silva & Cunha, 2012, Rodrigues & Villardi, 2017, Barbosa, Carvalho & Cassundé, 2017, Magalhães, Barbosa & Lima, 2017).

Pode-se considerar que um dos primeiros desafios com os quais o professor se depara ao assumir o trabalho gerencial nas IFES é a escolha entre trabalho acadêmico e trabalho administrativo (Barbosa, 2015), o que inclui ter que lidar, ao mesmo tempo, com as demandas gerenciais e com o interesse local de sua unidade de ensino. Outra demanda direcionada ao professor-gestor refere-se às expectativas de que esses indivíduos compreendam e aceitem novas responsabilidades e atividades, e aprendam a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial. É comum, nas IES, somarem-se às atividades de ensino, pesquisa e extensão as atividades de gestão universitária, todavia, muito raramente o professor renuncia suas atividades principais para dedicar-se às funções de gestor (Silva & Cunha, 2012). E, mesmo enquanto gestor, é esperado que ele continue contribuindo para a formação integral dos estudantes, exercendo sua função social como educador (Cervigicele & Souza, 2013).

Outro desafio enfrentado pelo professor-gestor é a falta de preparação para assumir o cargo de gestão, [...] “na maioria dos casos, não antecedem treinamento formal à atuação dos indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade. Isto faz com que adquiram condições de atuar como gestores pelo método da tentativa e do erro” (Campos, 2007, p. 2). Alinhando-se a essa perspectiva, o estudo de Silva e Cunha (2012) ressalta que nas atividades do professor-gestor prevalecem a improvisação, o imediatismo, a falta de planejamento, características essas condizentes com a literatura já apresentada, que discute as atividades dos gerentes contemporâneos.

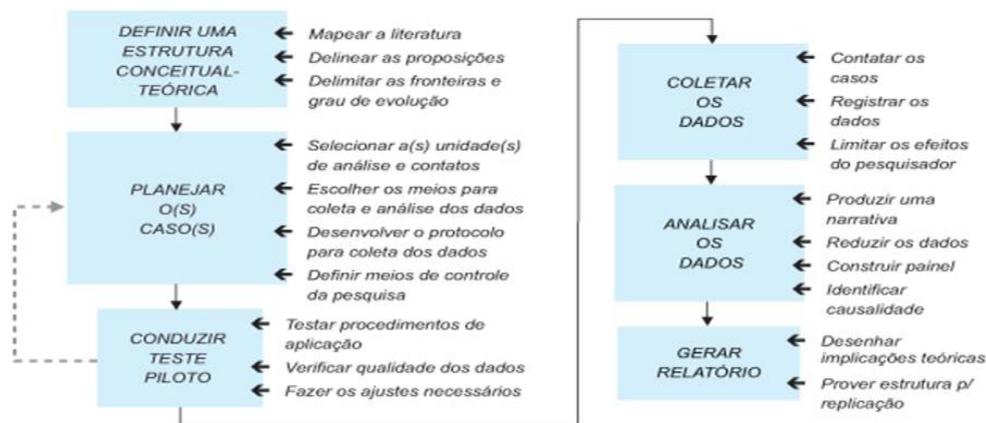
De fato, professores-gestores desempenham papéis complexos e distintos nas universidades, que os conecta diretamente ao desenvolvimento das IFES. Alguns desses papéis referem-se a atividades de alocação de recursos, mediação de conflitos e planejamento estratégico e, principalmente, atender às necessidades da comunidade acadêmica (Barbosa *et al.*, 2015).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa poderá ser classificada como qualitativa, por se tratar de uma investigação que aborda aspectos que lidam com interpretações das realidades sociais que sejam não quantificáveis. Tal abordagem é vista como uma forma de dar poder ou dar voz às pessoas, em vez de tratá-las como objetos, cujo comportamento deve ser quantificado e estatisticamente modelado (Bauer & Gaskell, 2017).

A compreensão holística em um Estudo de Caso objetiva fundamentalmente identificar e descrever as variáveis relevantes, bem como a caracterização da dinâmica das relações entre elas (Yin, 2010). Assim, o método Estudo de Caso é costumeiramente adequado para problemas de pesquisa de natureza exploratória, muito embora seja possível sua utilização para problemas descritivos e explanatórios (Gil, 2009). Nessa perspectiva, a presente pesquisa também poderá ser caracterizada como exploratória, pois buscou esclarecer o papel do docente-gestor na IFES.

Figura 1  
Percurso Metodológico do Estudo de Caso do Docente-Gestor.



Fonte: Yin (2010).

Foi entrevistado, entre os meses de setembro a outubro de 2021, um grupo de indivíduos, caracterizados como docentes-gestores de nível estratégico e que desempenham ou desempenharam o papel de docente-gestor na Ufersa e em seus campi, considerado relevante para responder à questão de pesquisa (Schwandt, 2014). Observando-se, nesse cenário, principalmente as dificuldades do docente-gestor nas suas competências gerenciais, dado que geralmente não são formados e preparados para esse fim.

A pesquisa teve como lócus a Universidade Federal Rural do Semiárido, situada no semiárido do estado do Rio Grande do Norte. A instituição foi escolhida como campo de pesquisa por ser referência em ensino superior na região do semiárido nordestino, sendo de relevância estratégica para a política de expansão do ensino superior.

Ademais, mantendo a consonância com a perspectiva qualitativa da pesquisa, foram aplicadas 8 (oito) entrevistas para a coleta de dados, por meio de roteiro com perguntas abertas, feitas oralmente em uma ordem prevista.

As principais vantagens desse tipo de entrevista são a possibilidade de o entrevistador poder perguntar algo que tenha sido motivado pelo discurso do entrevistado, mesmo que esta questão não esteja em seu roteiro; a adaptação da maneira de perguntar, de acordo com o entrevistado; e também a roupagem da entrevista semiestruturada que é mais semelhante a

uma conversa; além da flexibilidade do tempo, como relatam Laville e Dione (2008), Gil (2009), e Bauer e Gaskell (2017).

Ao iniciar as entrevistas, foi solicitada a autorização para gravação por meio de um aparelho celular, utilizado para registrar todas as entrevistas. No interesse da confidencialidade, os nomes dos entrevistados foram resguardados, sendo os mesmos identificados apenas como docentes-gestores (DG), para posterior transcrição e análise das entrevistas.

No planejamento da pesquisa foram definidas categorias que orientaram a coleta, análise e interpretação dos dados (Gil, 2009). As categorias de análise foram definidas, a priori, baseadas na pergunta de pesquisa e no referencial teórico desenvolvido, por meio do tratamento pela ferramenta do Atlas.ti.

Quadro 1

Categorias de análise dos indicadores conceituais.

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Fonte</b>	<b>Indicadores conceituais</b>
Papel Percebido	Hales, (2005).	1. Qual sua trajetória até tornar-se um professor gestor? 2. Quais atividades você teve que descontinuar e quais continua a exercer juntamente com as atividades de gestor? Como as concilia? 3. Quais os principais desafios enfrentados no papel de gestor? 4. Como você se preparou para ser gestor? Como essa formação/preparação contribui para o seu desempenho no papel de gestor? Consegue detectar lacunas na sua formação que limitam/influenciam esse desempenho?
Trajetoária no Papel de Docente-Gestor	Barbosa <i>et al.</i> (2016), (2017), (2018.)	5. O que significa para você ser um professor gestor? 6. Com quais grupos você interage no papel de professor gestor? Como esses grupos influenciam na construção do papel de gestor? Como esses grupos influenciam na sua atuação como gestor? 7. O que se espera de um professor que atua no papel de gestor? De onde (grupos ou indivíduos) vêm essas expectativas? 8. Você tem conhecimento de alguma legislação que delinea/define o papel de professor gestor? Como ela contribui/interfere na atuação do professor gestor?
Construção do Papel do Docente-Gestor	Rodrigues & Villardi, (2017).	9. Você considera que o papel de professor gestor demanda competências profissionais diferentes daquelas do papel de docente, pesquisador e extensionista? 10. Considera que é possível desempenhar adequadamente o papel de gestor sem ter competências específicas desenvolvidas para tal?
Dificuldades encontradas nas atribuições do papel de docente-gestor	Ésther & Melo, (2008).	11. Em sua opinião, quais são as competências esperadas de um professor-gestor em uma universidade? 12. Das competências apontadas anteriormente, quais você percebe que têm? E quais necessitam ser desenvolvidas? 13. Como tais competências poderiam ser desenvolvidas ou/e aperfeiçoadas?

Fonte: Pesquisa dos Autores (2021).

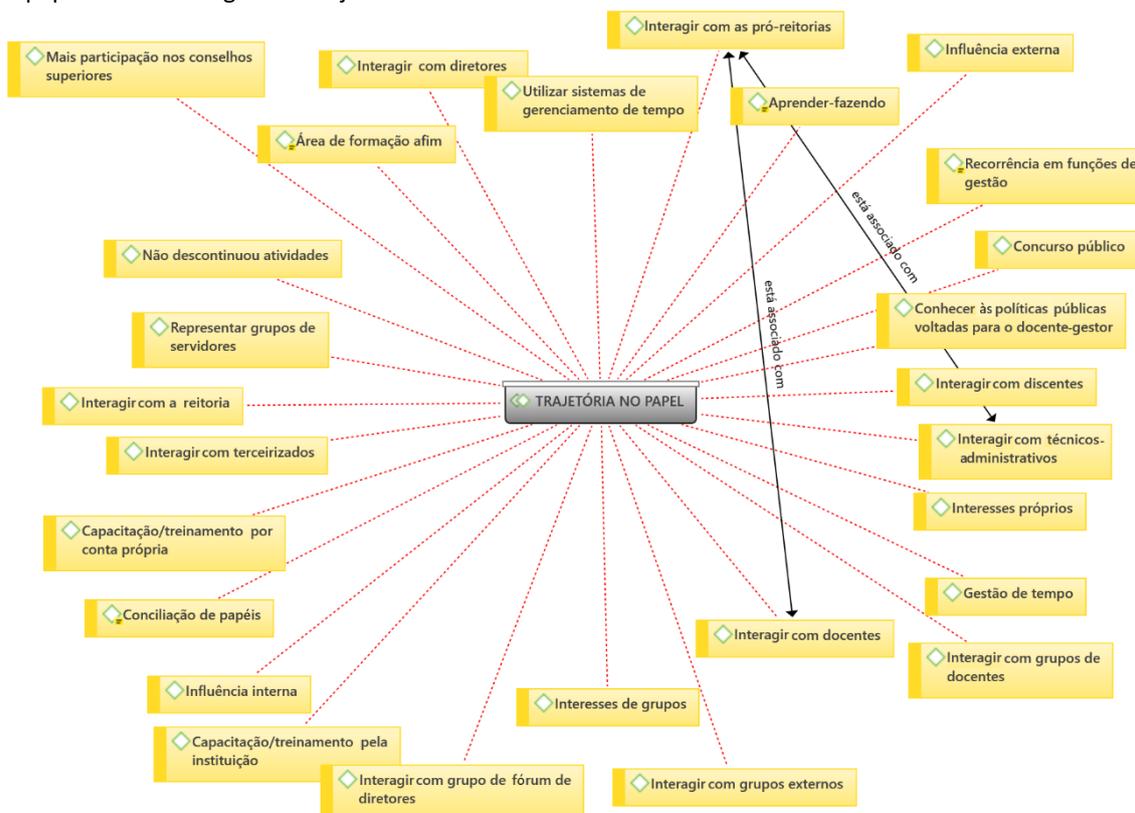
#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa são apresentados os dados coletados, bem como suas análises com o intuito de responder à pergunta de pesquisa do presente trabalho.

#### 4.1 O PAPEL DO DOCENTE-GESTOR: TRAJETÓRIA E SEU COTIDIANO

O estudo evidencia percepções e aspectos concretos dos entrevistados em relação ao desenvolvimento da carreira do docente-gestor na instituição de ambiente desta pesquisa. A Figura 2 refere-se ao conjunto de atividades e relacionamentos os quais o professor de ensino superior, seja ele designado ou nomeado para o cargo de gestor, no âmbito da IFES e do Serviço Público Federal, vivencia durante sua trajetória à frente de unidade administrativa ou acadêmica.

Figura 2  
O papel do docente-gestor: Trajetória e seu cotidiano



Dentre os aspectos identificados nas entrevistas, destacam-se a alta recorrência em funções/cargos de gestão dentro da IFES, até chegarem ao atual cargo que ocupam, como expressam alguns professores em suas falas:

A partir de 2015 eu passei a assumir a coordenação do curso e desde então, alguns pequenos intervalos, mas desde então, eu passei a ter, de certa forma, uma relação com a gestão (DG1).

Eu já estou na gestão, assim, mais pelos bastidores, já há uns 07 anos (DG2).

Eu sempre me envolvi muito em questões de gestão (DG5).

[...] antes de ser gestor na Instituição Pública eu já fui gestor na Instituição privada, já tenho alguma experiência de alguns anos sendo gestor da iniciativa privada (DG4).

Quanto à formação acadêmica, os argumentos corroboram com a expectativa de que a formação do docente de ensino superior seja para atuar no ensino ou na pesquisa. Também foi observado que indivíduos formados em áreas afins à função de gestão permite que esses tenham experiência em gestão durante a formação ou anterior à sala de aula, diferindo-se das licenciaturas que preparam para a docência.

[...] eu nunca imaginei estar nessa posição porque quando a gente escolhe a docência [...] ela não é muito próxima da gestão [...] o que me atraiu para a universidade foi realmente a docência (DG2).

[...] não vou dizer que era um sonho entrar na parte administrativa [...] quando a gente entra a gente tem uma formação acadêmica e o objetivo inicial sempre é trabalhar no contexto de pesquisa, ensino e extensão, basicamente (DG5).

Eu já tive, já atuei na Prática... sou formado em contabilidade, já tive escritório de contabilidade e paralelo ao escritório eu comecei a lecionar (DG3).

Em relação à preparação para assumir o cargo de gestor, as respostas dos docentes-gestores da UFRSA foram unânimes, reforçando impressões deixadas por estudos em outras instituições de ensino superior de que para assumir a gestão o docente não é preparado pelas IFES. Foi observado nas entrevistas que, para assumir o papel de gestor, os professores não contaram com preparação durante sua trajetória no serviço público:

Durante a formação você não é formado para ser gestor. Como eu falei, sua formação é técnica para atuar em determinada atividade. Você não é formado nem muitas vezes para ser docente, a maioria dos docentes são bacharéis, então não têm aquela formação de licenciatura e atua na parte do ensino. Então se para o ensino já é escasso, imagina para a parte de gestão (DG7).

Eu não me preparei, caí de paraquedas, basicamente isso, a preparação veio com o fazer e não uma preparação específica (DG5).

Além disso, a função de gestão é percebida como um grande desafio, devido à quantidade e à complexidade de tarefas, como intermediação de recursos e de conflitos, dentre outras atribuições afins.

Nos campi fora de sedes, os docentes em geral têm uma carga horária bem alta e é difícil de encontrar pessoas que queiram ter uma atividade de gestão devido às outras atividades que já possui na Instituição (DG7).

Eu já vinha de outras experiências de gestão, sempre tive um pouco de aversão à isso, mas sempre fui puxada para atuar na gestão. [...] Porque é muito desafiador, é muito trabalho, é muita exposição pessoal, porque lidamos diretamente com questões de conflitos e ninguém quer (DG8).

Ao assumir o papel de docente-gestor, existe uma expectativa de que o profissional aceite as novas responsabilidades e que lide com os desafios do papel de gestor. Nesse sentido, os dados da pesquisa na UFRSA identificaram casos e percepções dos docentes quanto à situação de descontinuar alguma atividade para conciliar os papéis de docente-gestor:

[...] as que eu tive que me desvincular, do que me levou para a universidade, confesso que tem, assim, uma saudade da sala de aula (DG2).

A princípio, eu deixei de continuar um doutorado que eu fazia em economia porque realmente não tinha como conciliar (DG3). Dentro desse contexto, não vou dizer que era um sonho entrar na parte administrativa.

Porque quando a gente entra a gente tem uma formação acadêmica e o objetivo inicial sempre é trabalhar no contexto de pesquisa, ensino e extensão, basicamente (DG5).

[...] eu deixei de lecionar, né, então eu não estou dando aulas. Tem uma substituta para fazer isso, é muito difícil conseguir dar aula e estar na gestão, né? (DG6).

Apenas um docente-gestor afirmou que sua graduação e pós-graduações ajudaram a formar seu perfil gestor, por estas trazerem em suas grades disciplinas do eixo da gestão:

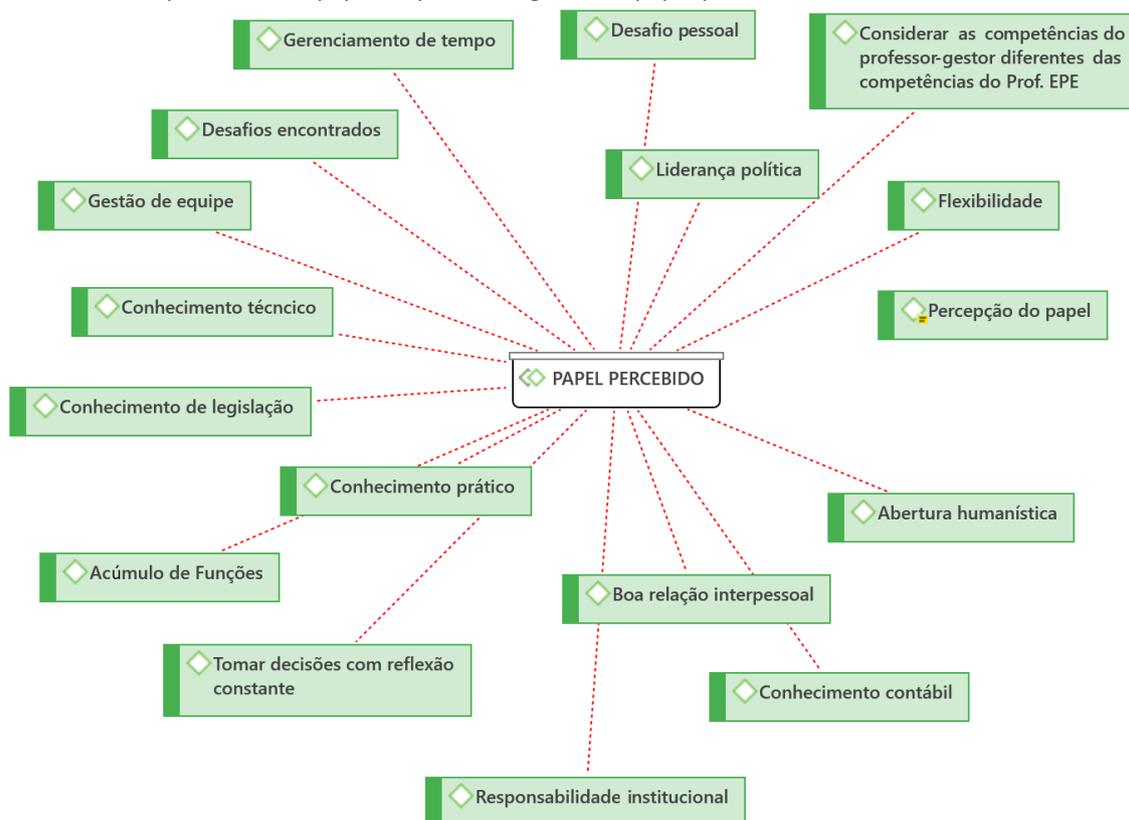
Eu acredito que facilita também o fato da minha formação ser em administração. Eu tenho graduação, mestrado e doutorado em administração, então, acaba que tanto influencia positivamente a minha questão da formação pra atuar justamente para administrar quanto a minha experiência profissional em empresa privada e depois na iniciativa pública (DG4).

Conforme os relatos sobre a trajetória dos docentes gestores, os docentes destacaram sobre a alta recorrência em funções/cargos de gestão dentro da IFES. Eles observam que a expectativa de atuação quando se entra na docência de ensino superior é voltada para o ensino e para a pesquisa e, deste modo, a trajetória acadêmica não prepara o indivíduo para assumir o cargo de gestão. No cotidiano do papel, pôde ser observado que, excetuando-se os casos em que o docente possui alguma formação em Administração, ou áreas afins, o consenso é de que a trajetória acadêmica do docente não contribuiu para formar seu perfil gestor. A alternativa apresentada em unanimidade pelos docentes gestores foi a de “aprender fazendo”, exemplificada na citação do Docente Gestor 2: “Não, não tenho a apresentar conhecimentos formais de gestão, assim foram mais conhecimentos práticos mesmo.” Tomando conhecimento da trajetória dos professores até a gestão, a próxima seção tratará das atividades e expectativas que compõem o papel de gestor na visão dos professores entrevistados da UFERSA.

#### 4.2 ATIVIDADES E EXPECTATIVAS DO PAPEL DE PROFESSOR-GESTOR: O PAPEL PERCEBIDO

Os professores do ensino superior das IFES citaram, em suas entrevistas, diversas características pessoais, as quais, em seus entendimentos, nutrem suas expectativas de como é composto o papel do docente-gestor. A Figura 3 destaca aquelas que foram mais citadas e que acabaram sendo comuns durante a entrevista com os docentes-gestores.

Figura 3  
Atividades e expectativas do papel de professor-gestor: O papel percebido



Os papéis percebidos pelos docentes gestores nas organizações deliberam algumas expectativas e atividades, pois se espera que as pessoas que atuam nesse tipo de papel consigam enxergar sua dimensão e perceber o que de fato se espera diante da sua atuação.

Sobre o papel percebido em relação às competências do docente-gestor e o docente que exerce apenas a tríade ensino, pesquisa e extensão, ao serem questionados sobre esse aspecto, os entrevistados foram unânimes em considerar que essas competências demandam conhecimentos diferentes. Igualmente, as interações com grupos sociais, na maioria dos casos, incidem na construção do papel de professor-gestor, semelhante ao que foi encontrado no trabalho de Barbosa *et al.* (2015), como pode ser percebido nos trechos a seguir:

Com certeza, precisa ter outras competências, por mais que o professor seja pesquisador, extensionista, ele tem que ter competências de lidar com grupos de pessoas, parte financeira, mas é numa escala diferente (DG5).

Sim, eu considero... eu considero sim, eu acho que o professor-docente e o professor-gestor estão unidos pela mesma questão, que é a questão institucional, mas por muitas vezes por caminhos diferentes ou, eu talvez não diga caminhos diferentes, talvez competências diferentes (DG1).

Sim, sim, com certeza porque é totalmente diferente você gerenciar em relação a se envolver em pesquisa e extensão (DG4).

Os discursos mostram ainda que existe uma concordância em demonstrar atenção ao aspecto gestão de equipe, pois para a maioria se trata de uma competência esperada de um gestor no âmbito da universidade:

Para a gente, precisa ter conhecimento um pouco de gestão de pessoas, porque você está trabalhando com pessoas, então não dá para tratar as pessoas como se elas fossem números, [...] é preciso ter esse olhar cuidadoso (DG6).

Buscou-se, ainda, saber quais as principais atividades que compõem o papel de docente-gestor na UFRSA. Foram expostas várias expressões, dentre as quais se destaca a comunicação, a qual teve relevância nas colocações da metade dos entrevistados: “você ter essa facilidade de comunicação é uma competência (DG6)”.

Em relação ao papel percebido de docente-gestor, os entrevistados foram questionados sobre o que se espera de sua atuação e verificou-se que as falas dos mesmos se aproximam da visão de Barbosa *et al.* (2015), ao descreverem-no como sendo o de atender às necessidades e expectativas de vários atores, incluindo estudantes, pares, sociedade, membros de colegiados, dentre outros. Como também, em todos os discursos há elementos que nos permitem identificar que o professor da IFES se torna responsável não somente pelos seus alunos ou pelas suas pesquisas; pois ocupar um cargo de gestão implica também a coordenação de seus pares e regulação de conflitos, dentre outras responsabilidades:

É interessante, também, você se ver na perspectiva ali dos seus alunos. É o que os estudiosos da educação tentam fazer ao longo do tempo. Então, você tem também que ter uma boa relação com docentes para entender as perspectivas, as dificuldades, características do ambiente que podem influenciá-los de alguma forma. Na gestão, você tem que ter uma relação, talvez mais forte, com os técnicos, porque os técnicos são a base da gestão, a maioria das atividades são realizadas por eles então essa parte do feedback dos técnicos administrativos é que dá aquele gás, aquele respiro na instituição. Também importante é a comunidade externa. Mas apesar de ser importante, a gente não consegue ter uma aproximação tão forte, como estamos na pandemia talvez seja um reflexo disso. Mas acredito que as instituições de nível superior ainda estão um pouco distantes das comunidades externas (DG7).

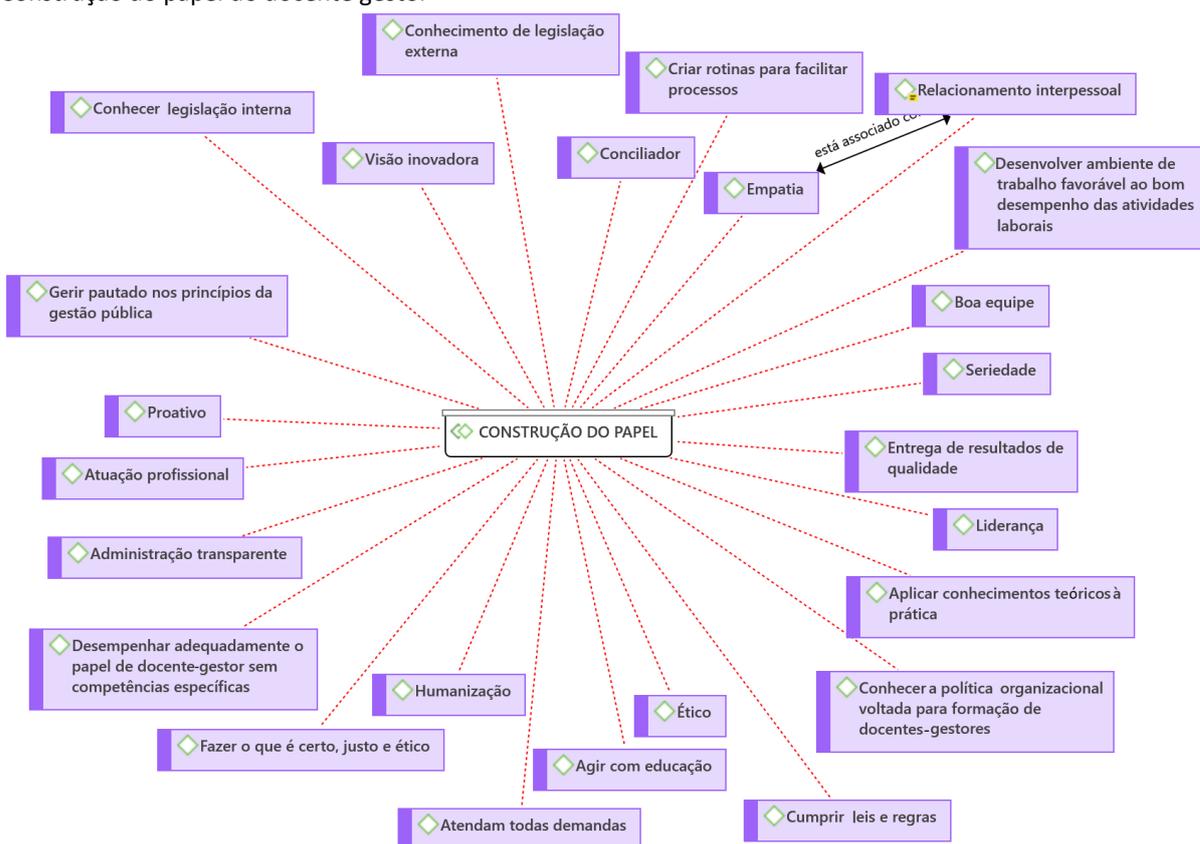
Realizando a análise das falas dos entrevistados, é possível aferir a proximidade das suas percepções e expectativas quanto às exigências do papel do docente-gestor. Fica claro que as instituições de ensino superior, não deixando de incluir aqui as comunidades que a compõem, ampliam suas capacidades de compreensão em relação àquilo que envolve e faz parte do papel de um docente-gestor. As expectativas chegam a transcender as que são

inerentes aos próprios docentes-gestores para observar a necessidade de se importar com as expectativas e necessidades das comunidades que compõe as IFES.

### 4.3 CONSTRUÇÃO DO PAPEL DO DOCENTE GESTOR

Na busca da relação da construção do papel do servidor que é professor e ao mesmo tempo gestor, os entrevistados ofereceram várias características, as quais o professor de ensino superior que desempenha função de gestor de IFES, seja temporariamente ou permanentemente, deve desenvolver e aplicar no seu dia-dia. Essas características foram ilustradas na figura que segue:

Figura 4  
Construção do papel do docente gestor



Observou-se que os docentes entrevistados, apesar de construírem o papel de gestor no dia a dia, no realizar das obrigações, possuem uma visão em comum sobre dar importância ao aspecto do relacionamento interpessoal com grupos em que interagem. Outrossim, foi mencionado que esse aspecto deve fazer parte das competências esperadas de um docente-gestor de uma universidade:

Os grupos são mais grupos de servidores, tanto técnicos quanto docentes dentro e fora da UFERSA, e eu procuro me relacionar com grupos de pessoas que estejam trabalhando com áreas afins à minha para poder trocar experiência. Então isso ajuda essa troca de experiência (DG3).  
Acredito que ele tem que ter boa relação interpessoal (DG2).

Mesmo agindo sempre dentro da legislação, atendendo às exigências da Lei 8112/90, lei que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos, os entrevistados ressaltam que

não conhecem nenhuma lei ou decreto que delinear seu papel dentro da IFES, mas que têm conhecimento dos normativos internos da UFERSA:

Olha lei, lei, basicamente não. O que a gente sabe é dos regimentos, nossos regimentos internos, nosso regimento da UFERSA, nosso estatuto. Então, eles balizam muito a forma como devem ser conduzidas as coisas (DG6).

A única que eu tenho conhecimento é o regimento interno da instituição que vai me dizer qual o meu papel enquanto diretora, enquanto gestora. A gente se orienta pela lei nº 8.112/90 para que a gente não incorra em nenhum erro (DG8).

Outras competências e expectativas que são esperados de um docente-gestor receberam destaque pelos entrevistados, como empatia, liderança e um perfil conciliador:

[...] então o que o pessoal espera é tranquilidade, paz para desenvolver as atividades, então o que se espera da gestão é ouvido atento para atender a diferentes partes que fazem parte da comunidade acadêmica e externa (DG7).

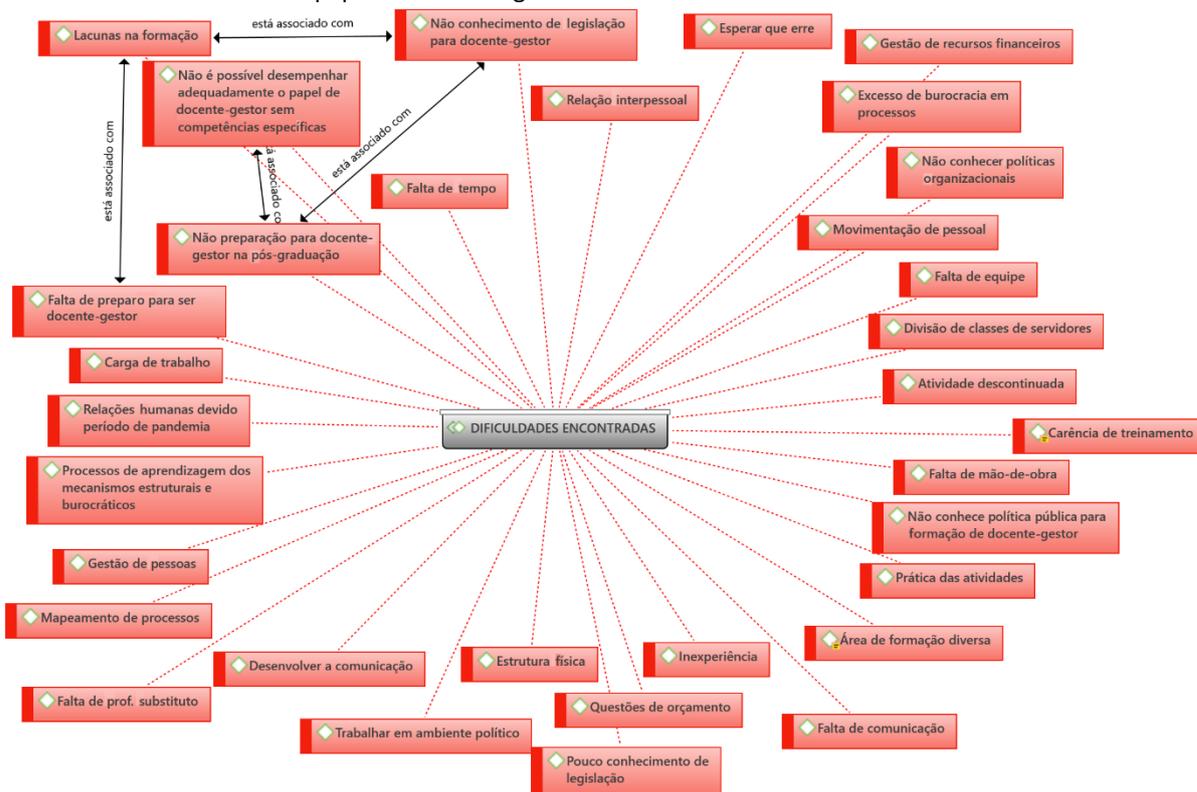
[...] poder desenvolver as pessoas que você está liderando, seria a questão da liderança em si (DG4).

[...] acredito que ter aspectos de conciliador é uma competência de você conseguir conversar com todo mundo, de você conseguir ser o porta-voz de algumas coisas e o conciliador vem no sentido de administrar conflitos e interesse (DG2).

#### 4.4 - DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PAPEL DO DOCENTE-GESTOR

A pesquisa teve como justificativa principal a necessidade de entender os desafios que são apresentados aos docentes da UFERSA, a partir do momento em que se tornam gestores de uma unidade administrativa e como eles entendem o seu papel como gestor em uma IFES. Assim, a figura que segue pode ilustrar as principais dificuldades expostas pelos entrevistados.

Figura 5  
Dificuldades encontradas no papel do docente-gestor



Observa-se que os desafios associados ao papel de gestor citados pelos entrevistados se aproximam daqueles apontados por Bergue (2014), pois eles se permitem conhecer o novo e enfrentar o desafio da gestão, mesmo sem haver preparo e conhecimento para exercer tal papel. Pode-se perceber que o papel dos gestores-docentes das IFES, em especial dos entrevistados nesta pesquisa, é repleto de dificuldades já na sua fase de formação, pois foi unânime o entendimento de que não há uma preparação acadêmica em cursos de pós-graduação, em suas respectivas formações, a qual seja relacionada com o papel de docente-gestor, bem como na etapa em que os docentes já se encontram como gestores:

Os docentes não são preparados para a gestão... então quando você vai atuar como docente-gestor é bem destoante daquilo que você vê na sua formação, sua formação é mais técnica para resolver problemas em determinado nicho de atuação. A gestão é bem destoante disso (DG7).

A universidade não discute isso na pós-graduação. Na graduação eu fiz disciplinas sobre gestão escolar que é outra coisa, mas não diz respeito a sistemas educacionais e a parte de gestão (DG8).

Nesse sentido, o aspecto da área de formação diversa das atribuições de gestão, principalmente para a gestão dentro das universidades, recebeu um grande destaque entre os entrevistados: “Porque quando a gente entra a gente tem uma formação acadêmica e o objetivo inicial sempre é trabalhar no contexto de pesquisa, ensino e extensão” (DG5). Além disto, foi observado que a existência de lacunas na formação para a atividade de docentes-gestores é um aspecto limitador no desempenho de suas funções:

Eu penso mesmo e convoco muito as pessoas para que pensem comigo e trago essa responsabilidade para mim. Então uma lacuna que eu sinto hoje ainda é que como nos seis primeiros meses eu centralizei muito em mim e depois eu deixei que o grupo trabalhasse mais à vontade, às vezes eu sinto que alguns ataques que são feitos ao grupo eu queria que fossem feitos a mim, porque me incomoda muito que minha equipe sofra por decisões sobre as quais ela não tem controle. Então, como gestora, eu queria que viessem para mim mesmo porque é o meu papel (DG8).

As dificuldades relatadas pelos entrevistados estiveram presentes em quase todas as entrevistas, com a maioria dos docentes. Foram citados aspectos como atividades que tiveram que ser descontinuadas devido ao cargo de docente-gestor, como colocado pelo DG6, quando informou que no período em que está como gestor deixou de lecionar suas aulas. Além disso, foram mencionadas a carência de treinamentos e a prática das atividades desempenhadas, dentre outras dificuldades.

#### 4.5 ASSOCIAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALISADAS

A ilustração a seguir retrata os principais aspectos citados pelos entrevistados, ressaltando o nível de dificuldade, bem como as suas repetições. Para a elaboração da Figura 6, além das informações das entrevistas, foi usado o software Atlas.ti.



que, excetuando-se os casos em que o docente possui alguma formação em Administração ou áreas afins, o consenso é de que a trajetória acadêmica do docente não prepara para assumir a função de gestão, desdobrando nas realidades em que o docente exerce a função de gestão enquanto aprende. Também foi possível identificar que a mudança das rotinas pré-existentes é uma necessidade para que os docentes-gestores possam realizar suas atribuições do cargo de gestor.

O papel percebido do docente-gestor pela comunidade acadêmica em geral é que o profissional tem que adquirir competências diferentes daquelas as quais possui para exercer suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. A interação com grupos sociais como discentes, docentes, pares e comunidade externa foi destacada como movimento importante para gestão de qualidade.

Na construção do papel do docente gestor, a pesquisa mostrou que mesmo agindo conforme a legislação, seja atuando como educador, seja atuando como servidor público, e mesmo os gestores possuindo conhecimento das normativas internas da IFES, eles desconhecem leis, decretos ou outro aparato legal que delinhe sua atuação dentro das IFES no que se refere ao papel de docente-gestor. Também foi destacado que o desenvolvimento de características como a empatia, liderança e um perfil conciliador auxiliam no desenvolvimento de suas atividades de docente-gestor.

No que se refere às dificuldades encontradas no papel do docente-gestor, o trabalho mostra que a falta de preparo e de conhecimento, mesmo quando estão na academia ou no exercício de suas atividades, têm sido fator de relevância nesse aspecto, pois não é possível identificar uma preparação acadêmica em cursos de pós-graduação em suas respectivas formações, as quais sejam relacionadas com o papel de docente-gestor, bem como na etapa em que os docentes já se encontram como gestores. As dificuldades encontradas pelos docentes-gestores referentes à descontinuidade de atividades cotidianas foram destacadas como persistentes nesta pesquisa.

Os dados analisados corroboram os aspectos dos estudados nas pesquisas de Barbosa (2015), Campos (2007), Magalhães, Barbosa e Lima (2017), Silva e Nascimento (2018), mostrando que a trajetória acadêmica do docente pode ser extensa e, por muitas vezes, para assumir a gestão o docente necessita descontinuar algumas atividades acadêmicas, realizar tarefas para as quais não foi treinado, pois são atribuições diferentes das estudadas na academia. Com isso, infere-se que os docentes não são preparados para serem gestores, apenas assumem o cargo. Desta forma, a pesquisa dispõe avanços em relação aos estudos apresentados quando é mostrado um significativo rol de aspectos aos quais as administrações públicas devem estar atentas para que o docente-gestor tenha o mínimo de aporte ao que seria fundamental para exercer as atividades inerentes ao cargo com eficiência. As expectativas e atividades que compõem o papel do professor-gestor na UFERSA, bem como os dados estudados e analisados confirmam a percepção da dificuldade do papel de docente-gestor diante dos desafios, uma vez que não há preparação prévia institucionalizada para assumir o cargo. Os relatos mostram que os docentes se permitem a experiência e a ação.

Espera-se que a pesquisa realizada tenha contribuído com a comunidade da UFERSA e das IFES, em especial, mostrando as características do papel de professor-gestor e as dificuldades encontradas pelos sujeitos ao assumirem a gestão. Reconhece-se que o trabalho ora apresentado encontrou algumas limitações como o tempo para investigar o tema proposto, pois poderiam ter sido realizadas entrevistas-teste, para melhor aproveitamento dos dados e questionamentos, ou ainda, se houvesse mais tempo, a pesquisa teria sido ampliada com coordenadores de curso, por exemplo, pois foram pesquisados apenas

docentes-gestores de nível estratégico. Como sugestões de pesquisas futuras, seria interessante que a pesquisa fosse desenvolvida em todas as unidades da UFERSA que possuem um docente-gestor para conseguir traçar o perfil desse profissional da instituição, bem como em outras Instituições de Ensino Superior, de perfil semelhante à UFERSA, buscando encontrar coincidências, relações e até mesmo experiências que possam ser replicadas. Por fim, é importante ressaltar que o docente-gestor não se limita aos conhecimentos aqui postos e, por isso, a discussão merece um olhar das instituições formadoras das políticas de ensino voltadas exatamente para a possibilidade dos profissionais inseridos nas IFES terem a disponibilidade, desde antes de assumir um cargo de gestão, às ferramentas necessárias para a tarefa. Assim, assume-se que essa é uma discussão que não será esgotada em um futuro próximo. O papel protagonizado por professores de magistério superior que estão na gestão universitária mostra que esse é um tema profícuo e que demanda muito mais estudos como forma de continuar contribuindo para a eficiência dessas instituições tão importantes para a comunidade ao seu redor, bem como para toda sociedade brasileira.

### REFERÊNCIAS

- Barbosa, M. A. C. (2015). A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal.
- Barbosa, M. A. C., Carvalho, M. T. G., Cassundé, F. R. D. S. A., & de Mendonça, J. R. C. (2017). Formação de professores de ensino superior para a gestão: perspectivas e consequências. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(4), 67-84.
- Barbosa, M. A. C., Mendonça, J. R. C. D., & Cassundé, F. R. D. S. A. (2016). Competências Gerenciais (esperadas *versus* percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17(3), 439-473.
- Barbosa, M. A. C., Mendonça, J. R. C. D., & Cassundé, F. R. D. S. A. (2015). A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal.
- Barbosa, M. A. C., Paiva, K. C. M. D., & Mendonça, J. R. C. D. (2018). Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. *Organizações & Sociedade*, 25, 100-121.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. EDa Atlas SA.
- Campos, D. C. D. S. (2007). *Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa*.
- Cardoso, G. M. P., & Figueredo, W. N. (2013). Universidade e sociedade: o papel do professor na (re) construção do conhecimento. *Revista Intersaberes*, 8(15), 54-67.

- Castro, D., & Tomàs, M. (2011). Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*, 65(3), 290-307.
- Cervigicele, G. M., & Souza, R. D. (2013). Gestão democrática e formação de gestores no ensino superior: quais as necessidades para o exercício na coordenação de colegiado de curso? XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas.
- Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais-REUNI. (2007). Diário Oficial da União.
- Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. (1987). Diário Oficial da União.
- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE. BR*, 9, 648-667.
- Ésther, A. B., & Melo, M. C. D. O. L. (2008). A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. *Cadernos EBAPE. BR*, 6, 01-17.
- Federal, Senado *et al.* 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Presidência da República.
- Franco, M. E. D. P. (2001). Comunidade de conhecimento, pesquisa e formação do professor do ensino superior. *Docência universitária e os desafios da realidade nacional*. Brasília: Plano, 109-135.
- Gil, A. C. (2009). Estudo de caso. Atlas.
- Hales, C. (2005). Managerial roles. *In: Cooper, C. L., Argyris, C., & Starbuck, W. H. (Eds.). The Blackwell encyclopedia of management*, 2, Oxford: Blackwell Publishing.
- Laville, C., & Dionne, J. (2008). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*, 1, reimpressão. Porto Alegre: Artmed.
- Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (1961). Diário Oficial da União.
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. (1990) Diário Oficial da União.
- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. (1996). Diário Oficial da União.
- Magalhães, M. M. S., Barbosa, M. A. C., Lima, J. R. T., Cassundé, F. R. S. A. (2017). O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo

na UFAL/Campus Arapiraca. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 10(4), 327-350.

- Mendonça, J. D., Paiva, K. D., Padilha, M. A., & Barbosa, M. A. C. (2012). Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. *Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*.
- Meyer Jr., V. (2003). Novo contexto e habilidades do administrador universitário. *In: Meyer Jr., V., Murphy, J. P. (Orgs.). Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária*, 2, 173-192.
- Moita, F. M. G. S. C., & Andrade, F. C. B. (2005). A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão: o caso do estágio de docência na pós-graduação. *Olhar de professor*, 8(2), 77-92.
- Muhr, T. (1991). ATLAS/ti—A prototype for the support of text interpretation. *Qualitative sociology*, 14(4), 349-371.
- Pachane, G. G., & de Aguiar Pereira, E. M. (2004). A importância da formação didático-pedagógica e a construção de um novo perfil para docentes universitários. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35(1), 1-13.
- Pereira, A. L. C., & Silva, A. B. D. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE. Br*, 9, 627-647.
- Rodrigues, A. C. D. A. L., & Villardi, B. Q. (2017). FORMAÇÃO DO DOCENTE PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. *Rev. Foco*, 10(2), 208-231.
- Schwandt, T. A. (2014). *The Sage dictionary of qualitative inquiry*. Sage publications.
- Silva, F. M. V., & Cunha, C. J. C. A. (2012). A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(1), 145-171.
- Silva, R. N., & Nascimento, F. S. (2018). Análise das competências gerenciais dos professores-gestores: um estudo com coordenadores de cursos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Anais do Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração*.
- Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori? *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 619-634.
- Whitchurch, C. (2012). *Reconstructing identities in higher education: The rise of 'third space' professionals*. Routledge.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.