

Discutindo a formação para Gestão de Universidades Federais no Brasil: apontamentos e reflexões

Milka Alves Correia Barbosa, José Ricardo Costa de Mendonça, Kely César Martins de Paiva

milka.barbosa@univasf.edu.br, jrjm@ufpe.br, kelypaiva@face.ufmg.br

Universidade Federal do Vale do Rio São Francisco (UNIVASF), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Neste artigo realiza-se uma discussão teórica sobre os gestores das Universidades Federais (UF) no Brasil, com reflexões sobre a lacuna na formação de competências gerenciais desses professores-gestores. Entende-se que desde as últimas décadas do século XX é exigido das instituições públicas brasileiras (nas três esferas - municipal, estadual e federal), uma atuação diferenciada que implica numa forma de gestão voltada ao interesse público sem desviar-se de critérios de eficiência e eficácia. Como reflexo, sobressai a necessidade dos gestores públicos desenvolverem determinadas competências de modo a contribuírem para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais (Kliksberg, 1988). Inseridos nesta discussão encontram-se os dirigentes das Universidades Federais, os quais se deparam com objetivos complexos e múltiplos que delineiam uma lógica de ação particular atrelada a critérios de eficiência, eficácia e interesse público num ambiente onde ensino, pesquisa e extensão e gestão estão imbricados. Especificamente, a gestão de uma Universidade Federal exige o desenvolvimento de competências gerenciais específicas, na medida em que suas características provocam diferenças no desempenho de seus dirigentes, na forma como promovem ações e mudanças que conduzem as instituições ao alcance dos objetivos e das metas organizacionais propostos pelas políticas públicas. No entanto, os dirigentes das Universidades Federais são, em sua maioria, professores que acumulam as atividades de gestão com as acadêmicas e que não foram formados para assumir atividades administrativas nas instituições de ensino em que trabalham (Silva & Cunha, 2012). A formação de

competências gerenciais também pode ser entendida como parte de um processo educacional, cuja finalidade é contribuir para o aprimoramento do desempenho do professor de ensino superior, possibilitando-os desenvolverem suas atividades com maior grau de profissionalização, impactando positivamente na agilidade, na eficiência e na eficácia das atividades prestadas pelo Estado no que concerne à educação de ensino superior no âmbito das universidades federais.

Palavras-chaves: Formação de professor de ensino superior; competências gerenciais; professor-gestor.

1 Introdução

Para o modelo gerencial de administração pública, o gestor público é aquele dotado de racionalidade gerencial, e que está apto a resolver problemas de naturezas diversas, pois “seria treinado para isolar as atividades umas das outras e aquelas da autoridade direta e para avaliar o desempenho dos serviços e das atividades governamentais por meio de indicadores objetivos” (Ésther, 2010, p.04). De forma geral, espera-se dos dirigentes a responsabilidade pelas organizações públicas, por critérios de eficiência (uso racional dos *inputs*) e eficácia das organizações (qualidade e pertinência dos *outputs* com relação às prioridades do Governo) para mudar o perfil da administração pública no Brasil (Pacheco, 2002).

No âmbito das Universidades Federais, os gestores devem se preocupar com as expectativas provenientes da sociedade e com o alcance de objetivos, metas e resultados definidos pelo Governo Federal. O Art. 3º do Decreto 94.664\87 da Presidência da República prevê a gestão universitária como uma atividade própria do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, a pesquisa e a extensão. Essas atividades e contribuições demandadas do professor de ensino superior tomam maior proporção quando esses indivíduos assumem funções de dirigentes, como reitor e pró-reitor, por exemplo, pois entra em cena a figura do professor-gestor (*academic-manager*), uma espécie particular de gerente, que possui funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira (Ésther, 2007).

Desses indivíduos são esperadas competências gerenciais específicas, de modo a contribuírem para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais (Kliksberg, 1988).

Apesar da importância desses sujeitos, a literatura aponta que os professores que assumem cargos de gestão (professores-gestores), em sua grande maioria, não tiveram preparação prévia ou formação para tal (Ésther, 2007; Kanan, 2008; Meyer & Meyer, 2011; Melo, Lopes & Ribeiro, 2013; Miranda, 2010; Musselin, 2012; Pereira & Silva, 2011).

Neste artigo o objetivo é realizar uma discussão teórica sobre os gestores das Universidades Federais (UF) no Brasil, com reflexões sobre a lacuna na formação de competências gerenciais desses professores-gestores.

2. O gestor público e suas competências gerenciais

A figura do dirigente público com competências específicas de gestão emergiu no Brasil a partir de propostas das reformas gerenciais nos anos 70 (Pacheco, 2002). O surgimento dos *managers*, ou dirigentes públicos, oportunizou não somente a diferenciação entre políticos e burocratas, mas também uma nova definição das responsabilidades específicas entre política e gestão e entre gestão e burocracia.

Pacheco (2002) define o dirigente público federal como um indivíduo que tem responsabilidades pelas Políticas Públicas (PP) e pelo desempenho das organizações públicas; faz parte da equipe de governo e além de ser responsável pelos resultados da organização que dirige, é corresponsável pela implementação de programas de governo, e pelos resultados do governo como um todo. A autora também indica que o dirigente público é principalmente aquele que dirige núcleos estratégicos e que dele se requer também as seguintes competências: dar propósito e direção; pensar estrategicamente; criatividade; construção de visão; gestão pela ação; trabalho em equipe; parceria; relações interpessoais; vitalidade e resistência ao stress; ética e valores; flexibilidade; conhecimento de sistemas, políticas e programas de governo.

Corroborando esse perfil, Amaral (2006) aponta um conjunto de competências de gestão que o dirigente público deve possuir, dentre elas, saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente e questionar-se. Essas competências já haviam sido apontadas por Longo (2003), relacionando-as a profissionalização de gestores públicos, sinalizando desta forma uma mudança no contexto, valores e princípios da administração pública.

Uma expressão da necessidade e preocupação com o desenvolvimento de competências pode ser vista no Decreto-Lei 5.707/06 da Presidência da República, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública

federal direta, autárquica e fundacional, ao evidenciar a vinculação entre competências gerenciais, competências individuais e os objetivos das instituições (Enap, 2009).

Destaca-se que apesar dessa política, há a necessidade de constante análise dos contextos organizacionais específicos que, certamente, trazem peculiaridades as quais influenciam as competências gerenciais requeridas dos gestores públicos. Sendo assim, a próxima seção discute um gestor público diferenciado – o dirigente de UF.

2. O dirigente das Universidades Federais: o professor-gestor

Nas UF do Brasil, os dirigentes máximos (reitor e vice-reitor) têm de ser detentores de cargo público efetivo de professor, conforme a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. A dupla atividade constitui o cerne da figura do professor-gestor e caracteriza os dirigentes de UF como uma espécie particular de gestor público pois possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira (Ésther, 2007).

Ésther e Melo (2007) apontam que os gestores das UF estão inseridos em um contexto de dupla agência, ou seja, de um lado os planos e interesses do Governo Federal de outro os interesses institucionais, impregnados pela cultura de produtividade da universidade. Sendo assim, além de estarem sob orientação de macropolíticas públicas, estão sob influência da complexidade inerente ao ambiente organizacional das UF.

Um aspecto aqui merece destaque é que boa parte dos professores-gestores ocupantes de cargos de direção nas UF assumem essas posições administrativas, sem necessariamente ter tido uma capacitação ou experiência anterior na área de gestão. A trajetória mais frequente a esses indivíduos é iniciar atuando em suas áreas de formação para atender aos interesses de seu curso, departamento, colegiado ou centro e, aos poucos, envolverem-se em outros níveis hierárquicos até chegar à função de dirigente (Moraes, 2008).

Não tem sido prática comum nas universidades a realização de investimentos em políticas institucionais para as funções gerenciais (Heerdt, 2002; Piazza, 1997; Marra & Melo, 2003; Silva; Moraes & Martins, 2003). Sinaliza-se portanto que, apesar da formação dos professores de ensino superior relacionar-se com a qualidade da universidade, essa importância reflete-se mais em documentos formais e publicações sobre gestão universitária do que nas políticas institucionais propriamente ditas.

Por isso, tradicionalmente nas atividades dos dirigentes universitários ainda prevalecem a improvisação, o imediatismo e a falta de planejamento (Marra & Melo, 2003, 2005; Marra, 2006; Silva, Moraes & Martins, 2003; Ésther, 2007; Kanan, 2008; A. B. Silva, 2011). Os professores-gestores atuam com base no método da tentativa e do erro (Campos, 2007), realidade que parece ser contemporânea.

Ressalta-se que, independentemente de serem escolhidos pela comunidade acadêmica, é indispensável que os dirigentes das UF tenham um conjunto mínimo de competências gerenciais para enfrentar os desafios da gestão universitária. Nessa perspectiva, a preocupação com a falta de qualificação dos dirigentes das UF para a gestão é antiga e recorrente (Meyer, 2003).

Por certo, o comando de um campus ou uma UF não exige do professor de ensino superior as mesmas competências das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sendo assim, não se pode partir do pressuposto de que as competências do professor para ensino, pesquisa e extensão, quando trabalhadas em um contexto de gestão contribuem para a eficiência e a eficácia dos dirigentes em suas atividades. Nesse sentido, o Modelo de Competências Profissionais do Professor do Ensino Superior proposto por Mendonça, Paiva, Padilha e Barbosa (2012) considera as implicações das especificidades do contexto educacional e propõe conjuntos de saberes específicos para esse sujeito, quais sejam, docência, pesquisa, extensão, de gestão, avaliativos, interpessoais e tecnológicos,

Vários estudos têm sido realizados sobre as competências gerenciais no âmbito das Instituições de Ensino Superior (Piazza, 1997; M. A. Silva, 2000; M. G. R. da Silva, 2003; Marra & Melo, 2003; Campos, 2007; Ésther, 2007; Quintiere, Vieira & Oliveira, 2012). Observa-se que todos ratificam a importância e a lacuna na formação de competências para a gestão universitária. Assim, discute-se a seguir aspectos da formação do professor de ensino superior e o desenvolvimento de competências gerenciais.

3 Formação do professor de ensino superior para gestão de Universidades Federais

O trabalho de Castells (1999) previu que os atuais tempos seriam voláteis, intensos, velozes. Corroborando esse cenário, contemporaneamente, a formação de docentes vem demandando que o desenvolvimento profissional seja entendido como um processo contínuo, envolvendo tanto os esforços pessoais dos professores quanto das instituições nas quais trabalham para proverem condições para que tal processo se efetive.

Segundo Sobrinho (2009), a formação vai muito além da reciclagem profissional; não se trata de mera capacitação técnica ou reprodução de saber instrumental. O objetivo é preparar profissionais competentes, com profundo sentido ético, autonomia moral e consciência. Sobre esse aspecto, observando-se o percurso tradicional de formação de um professor de ensino superior, percebe-se que esses sujeitos são egressos de cursos de pós-graduação, nos quais é priorizada uma formação para a pesquisa, buscando dotar os seus alunos com perfil de pesquisadores e de especialistas em seus temas de estudo (Morosini, 2000).

Quanto em atuação profissional, em geral esses sujeitos deparam-se com a ausência de políticas institucionais – aquelas direcionadas ao professor de ensino superior por meio de políticas públicas (PP) – e de políticas organizacionais (PO) voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, referida anteriormente (Ésther, 2007; Kanan, 2008; Meyer & Meyer, 2011; Melo, Lopes, Ribeiro, 2013; Miranda, 2010; Musselin, 2012; Pereira & Silva, 2011).

Como dito anteriormente, em se tratando de UF, para que um professor esteja apto a cargos ou funções que exigem o exercício de liderança, faz-se necessário possuir um perfil de competências gerenciais, que permita o desempenho de suas atividades com presteza, resolução e qualidade. Pode-se argumentar que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), da Administração Pública Federal busca o contínuo desenvolvimento do servidor público e a adequação sistemática das competências dos mesmos aos objetivos das instituições. No entanto, ainda não se observa uma implementação significativa dessa PP nas UF.

De fato, o problema maior não parece ser a criação da PNDP, mas sua operacionalização e implantação no âmbito das IES, o que parece demandar a alteração do modelo de gestão de pessoas burocrático que atualmente se encontra em vigor. Sobre esse aspecto, Zabalza (2007) esclarece que a responsabilidade pela formação do professor deve ser compartilhada entre ele e a IES. As universidades devem encontrar saídas para a formação de sua força de trabalho, incluído os professores, o que com certeza demandar a alteração de suas políticas de administração de pessoal.

Quando o professor não conta com políticas institucionais para prover sua formação, provavelmente a direcionará prioritariamente para suas necessidades individuais ou interesses particulares, podendo deixar de se alinhar às necessidades da IES, que precisa que seu corpo funcional adquira competências centradas no processo de desenvolvimento organizacional

(Zabalza, 2007). Assim, ele buscará meios próprios de apropriar-se de competências gerenciais quer seja por auto direcionamento ou aprendendo no cotidiano (M. A. Silva, 2000); muitos se baseiam em exemplos de seus mestres respeitados para desenvolver suas próprias competências (Speck, 2003).

Os trabalhos de Melo, Lopes e Ribeiro (2013) e Miranda (2010) reafirmam a lacuna na formação dos professores-docentes para atividade de gestão e a deficiência das IES em promover POs para que os mesmos possam desenvolver suas competências gerenciais. Para os autores essas políticas simbolizam o suporte da organização para os professores no exercício de suas atividades e facilitam a transição entre o ser professor e o ser gestor.

Evidências apontam ainda que as políticas públicas voltadas à formação de professores vinculados à educação superior brasileira permanecem tímidas (Morosini, 2000). Com essa lacuna, a responsabilidade pela formação desses sujeitos tem recaído, no plano individual, sobre os próprios; e no plano institucional, “sobre algumas instituições de educação superior, sensíveis à necessidade de investir na formação de seu corpo docente” (Lima & Riegel, 2011, p.2)

Reflexões finais

As transformações sofridas na sociedade brasileira evidenciam a necessidade de um novo perfil de gestor público, inclusive nas UF, reconhecidas por sua complexidade, por ser um tipo específico de organização com missão definida constitucionalmente e pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Nesse contexto, o dirigente de uma UF é um tipo diferenciado de gestor público, que se depara no seu cotidiano com interações complexas decorrentes da articulação, nem sempre fácil, entre os eixos do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.

De fato, a gestão universitária é um trabalho intelectual que requer estudo e conhecimentos específicos para alcançar índices satisfatórios de desempenho. Enfim, é um trabalho para qual igualmente se exige do professor de ensino superior qualificação, preparação, formação específicas tanto quanto para as atividades de ensino, de pesquisa, de orientação ou de extensão.

Nesse sentido, políticas institucionais para a formação dos professores-gestores remetem a ideia de profissionalismo, de formação contínua e de qualidade dos serviços que as instituições públicas oferecem, nomeadamente as universidades (Zabalza, 2007). Segundo o

autor, a preparação do professor para a sua prática profissional não se resume à área de domínio científico a qual ele está vinculado. Profissionalização aqui entendida como a demanda por uma gama maior de saberes e competências dos professores de ensino superior, para além da especialização em determinada área de estudo obtida via cursos de mestrados e doutorados (Cunha, 2012).

Ainda nessa perspectiva, reconhece-se que a formação por meio de experiências adquiridas, do envolvimento e aprendizado com práticas e ações rotineiras, da troca de informações com especialistas, é legítima e necessária. No entanto, trata-se de um processo empírico que não se coaduna com a ideia de profissionalização nos cargos gerenciais no serviço público e, em específico na área do ensino superior.

Entende-se que a formação do professor de ensino superior é um processo educacional - institucional e individual. Portanto, ainda que o professor se predisponha a buscar por si só preparar-se para ser gestor, há nuances e papéis organizacionais de cada universidade que somente serão apreendidas com a implementação de políticas institucionais de formação. Sendo assim, a ausência ou pouca atenção dada a essas políticas pode comprometer o alcance das metas organizacionais e atendimento das demandas da sociedade referentes ao ensino público em nível superior.

Do ponto de vista macro, sabe-se que os investimentos do Governo Federal para educação superior aumentaram expressivamente nos últimos dez anos, conforme divulgado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), mostrando que o Brasil foi o país que mais ampliou os investimentos no período de 2000 a 2009, dentro de um grupo de 29 avaliados. Reconhece-se que se tratam de dados animadores, mas ao mesmo tempo suscitam preocupações quando se sabe que poucas universidades federais têm políticas, programas ou ações voltados especificamente para a formação de seus atuais e futuros dirigentes, que são indivíduos-chave para difundir no âmbito da IES modelos, técnicas e formas de trabalho que possam efetivamente responder às expectativas ambientais internas e externas.

Longe de encerrar as discussões nesse argumento teórico, a reflexão aqui apresentada pretendeu contribuir com debates acerca de temas que sempre estiveram na agenda da gestão universitária – a figura do professor-gestor; as políticas institucionais para formação do professor de ensino superior, a lacuna de preparação de gestores da educação, competências gerenciais no ensino superior.

Referências

- Amaral, H. K (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, *Revista do Serviço Público*, 57(4), pp.549-563.
- Campos, D. C. S. (2007). *Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.
- Castells, M. (1999) *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cunha, M. I. (2012). A iniciação à docência universitária como campo de investigação: tendências e emergências contemporâneas. Isaia, S. M. A; Bolzan, D. P. V. & Maciel, A. M. R. (Orgs.). *Qualidade da educação superior: a Universidade como lugar de formação*. Volume 2. Porto Alegre: EDIPUCRS, 201-212.
- Decreto 94.664/87*. 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. Recuperado em 05 maio, 2013, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm
- Escola Nacional de Administração Pública. (2009) *Escolas de governo e gestão por competência: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP.
- Ésther, A. B (2010). As Competências Gerenciais dos Reitores de Universidades Federais em Minas Gerais: a Visão da Alta Administração. *Anais do Encontro Nacional de Administração Pública e Governança*, ANPAD, Vitória, ES, Brasil, 04.
- Ésther, A. B. & Melo, M. C. O. L. (2007). A construção da identidade gerencial dos gestores de alta administração de universidades federais em Minas Gerais: o caso dos reitores. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Brasil, 31.
- Ésther, A. B. (2007). *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Heerdt, A. P. S. (2002). *Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Kanan, L. A. (2008). *Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Kliksberg, B. (1988). A gerência na década de 90. *Revista de Administração Pública*, 22 (1), 59-85.
- Lima, M. C; Riegel, V. (2011). A Formação Docente nos Cursos de Pós-Graduação em Administração – a gênese de uma experiência. *Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, ANPAD, Brasília, DF, Brasil, 3.
- Longo, F. (2003) A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Revista do Serviço Público*, 5(2),7-33.

- Marra, A. V. (2006). O professor-gerente: processo de transformação. *Revista de C. Humanas*, 6 (2), 253-265.
- Marra, A. V. & Melo, M. C. O. L. (2003). Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Brasil, 27.
- Marra, A. V. & Melo, M. C. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 9-31.
- Mendonça, J. R. C. de; Paiva, K. C. M. de; Padilha, M. A. & Barbosa, M. A. C. (2012). Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. *Anais Conferência FORGES: "Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa"*, Macau, 02.
- Melo, M. C. O. L.; Lopes, A. L. M. & Ribeiro, J. M. (2013). O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. *Revista Organizações em Contexto*, 9 (17), p. 205, 2013.
- Meyer Jr., V.; Meyer, B. (2011). Managerialism na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. *Anais do Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- 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. Um diálogo Brasil e Estados Unidos*. (2a. ed, 251 p). Florianópolis: INSULAR.
- Miranda, A. R. A. (2010). *Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais, Brasil.
- Moraes, L. V. dos S. de. (2008). *A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Morosini, M. C. (2000). *Professor do Ensino Superior: Identidade, Docência e Formação* (Vol.1). Porto Alegre: INEP.
- Musselin, C. (2012). Redefinition of the relationships between academics and their university. *High Education*, 65, 25–37.
- Pacheco, R.S. (2002). Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. *Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 06.
- Pereira, A.L.C. & Silva, A. B. (2011). As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. *Cadernos EBAPE.BR*, 9, 627-647.
- Piazza, M. E. (1997) *O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil, 1997.
- Quintiere, R. C.B.C.; Vieira, F. O.& Oliveira, R.T.Q. (2012) Competências gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. *Anais do*

Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

Silva, M. A., Moraes, L. V. S., & Martins, E. S. (2003). A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Brasil, 27.

Silva, A. B. (2011). As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. *Cadernos EBAPE.BR*, 9, 627-647.

Silva, M. A. (2000). *A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Silva, M. G. R. da. (2003). Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso. *Anais do Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, ANPAD, Atibaia, SP, Brasil, 27.

Silva, F. M. V. & Cunha, C. J. C. A. (2012). A Transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista GUAL*, 5(1),145-171.

Sobrinho, J.D. (2009). Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação no Brasil. In: Isaia, S.M.A.; Bolzan, D. P. V. & Maciel, A. M. R. (Org.). *Pedagogia universitária: tecendo redes sobre a Educação Superior*. Santa Maria: Editora UFSM, 35-48.

Speck, B. W. (2003). The Role of Doctoral Programs in Preparing Faculty for Multiples Roles in the Academy. *New Directions for Higher Education*, 14, 41 – 55.

Zabalza, M. A. (2007). *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. Porto Alegre: Artmed.