

## NÃO SOU MAIS GESTOR UNIVERSITÁRIO: O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

BE LEAVING UNIVERSITY MANAGER: THE INTERPERSONAL RELATIONSHIP

Fabiula Meneguete Vides da Silva<sup>1</sup>  
Cristiano José Castro de Almeida Cunha<sup>2</sup>

**RESUMO:** Busca-se neste trabalho compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas no processo de transição do gestor universitário (reitor ou pró-reitor) que volta a dedicar-se exclusivamente às atividades de contribuidor individual (professor). A abordagem fenomenológico-hermenêutica de van Manen (1990) foi utilizada a fim de retomar os principais temas desta experiência. Os dados revelados pelos ex-gestores contribuem para pensarmos em políticas de recursos humanos, a fim de minimizarmos os aspectos negativos vividos pelos professores, como também para ampliarmos as pesquisas que levem em conta a temática da transição nas universidades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações interpessoais. Professor universitário. Transição.

**ABSTRACT:** In this work we search to understand the meaning of interpersonal relationships established in the transition manager's university (rector or dean) who returns to devote himself exclusively to the activities of individual contributor (teacher). The phenomenological-hermeneutic approach of van Manen (1990) was used to resume the main themes of this experience. The data revealed by former managers help to think of human resources policies in order to minimize the negative aspects experienced by teachers, but also to broaden the research that take into account the theme of transition in universities.

**KEYWORDS:** Interpersonal relations. University professor. Transition.

### 1 INTRODUÇÃO

As transições são experiências humanas carregadas de emoções, desafios, perdas e oportunidades. Às vezes, elas são ignoradas, ou seu impacto é minimizado pelos gerentes. A realidade é que elas afetam o desempenho das pessoas e o funcionamento das organizações (NININGER; ARDITTI, 2004).

Na literatura acadêmica, encontramos muito material sobre o processo de tornar-se gerente, bem como descrições e interpretações acerca dos primeiros meses num cargo de gerência (PEARCE II, 1982; KONCZAK, 1994; THOMAS, 1999; HILL, 2003). A literatura acadêmica sobre o processo de deixar de ser líder é mais tímida (SILVA,

---

<sup>1</sup> Professora do curso de Administração na UFAM - Universidade Federal do Amazonas. Email: [fabulamv@yahoo.com.br](mailto:fabulamv@yahoo.com.br).

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Dados para correspondência: Rua São Judas Tadeu, 290 - Bl. H Apto. 640 - Flores - Manaus - AM - Cep.: 69.028-360.

2011). Contudo, são raros os estudos que enfocam esses processos vivenciados por professores universitários, principalmente sob o enfoque das relações interpessoais estabelecidas.

Na universidade, é fortemente presente o aspecto da temporariedade do exercício do cargo de gerência. O docente pode, ao longo de sua carreira universitária, assumir uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, pró-reitoria ou reitoria e após algum tempo, retornar exclusivamente às suas funções de professor. Não obstante o fato de essa transição ser rotineira nas universidades, ela merece maior compreensão.

Neste trabalho, o “líder” e o “gestor universitário” estão representados pelo reitor ou pró-reitor universitário, e o “contribuidor individual”, pelo professor.

O contribuidor individual é um especialista, um produtor ou um profissional. Sua principal responsabilidade é “realizar tarefas técnicas específicas; sua colaboração para com a organização [...] [é] individual, dependendo acima de tudo de sua competência, experiência e energia” (HILL, 2003, p. 3). São funcionários que executam seu trabalho e não possuem responsabilidade de supervisionar o trabalho de outras pessoas. Por um lado, como contribuidor individual, o professor é responsável apenas por suas atividades, realizando tarefas específicas e programadas, não sendo responsável pelas atividades dos demais colegas. Por outro lado, como líder, o reitor ou o pró-reitor exercem influência sobre as atividades de várias pessoas, possuindo uma agenda imprevisível e dependente de necessidades alheias.

Buscar compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas no processo de transição do gestor universitário (reitor ou pró-reitor) para contribuidor individual (professor) faz parte das nossas inquietações, que nos acompanham na caminhada profissional enquanto docentes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Transição**

De acordo com Nininger e Arditti (2004), as transições que afetam as pessoas enquadram-se em duas categorias. A primeira delas, foco do estudo desta pesquisa, é o das transições no local de trabalho, estando relacionadas às carreiras profissionais. Essa categoria inclui a entrada no mercado de trabalho, as promoções, as mudanças de funções e, por último, a saída de um emprego remunerado, por opção própria ou por força das circunstâncias. A segunda categoria, a das transições pessoais, inclui transições positivas e também negativas, tais como um casamento (férias planejadas), o nascimento ou adoção de um filho (licença maternidade/paternidade), uma doença debilitante (licença médica por motivo de doença), a perda de um parente (licença por motivo de óbito de um familiar).

Segundo Bridges (1986), a teoria da transição foi proposta com o intuito de analisar o reflexo da mudança nos indivíduos. Nessa perspectiva, mudança e transição são duas dinâmicas paralelas, sendo que a mudança é externa ao indivíduo e a transição, interna ao indivíduo. Dessa forma, a mudança organizacional e a pessoal estão interligadas, o que revela que, sem uma mudança pessoal, através da transição, os esforços da mudança organizacional tendem a fracassar.

Schlossberg (1981), discute o processo de transição e através de seus estudos elencou múltiplos aspectos que o facilitam ou dificultam. Esses múltiplos aspectos culminaram em um modelo analítico de adaptação à transição, que considera as

características individuais e as de ocorrências externas. Este modelo é baseado em pressupostos de teorias do curso de vida e em vários outros modelos de transição, e postula três principais conjuntos de fatores que influenciam a adaptação à transição: as características da transição em si mesma, as características dos ambientes de pré e pós-transição e as características do indivíduo (SCHLOSSBERG, 1981).

Schlossberg (1981) entende que não é a transição em si que merece importância, mas como esta transição se ajusta ao momento, à situação e ao estilo de cada pessoa na superação da transição. Embora cada fator ou variável seja descrito como unidade independente, dinamicamente interagem entre si, resultando na adaptação ou não adaptação. A adaptação decorre do equilíbrio entre recursos e *déficits*. Quando os recursos excedem os *déficits*, a adaptação é facilitada, mas quando os *déficits* excedem os recursos, a adaptação se torna mais difícil. Dependendo da transição e do grupo em observação, diferentes variáveis podem ter diferentes proeminências.

Schlossberg (1981) vai além e acaba por se configurar um ícone nos estudos de transição, já que leva em consideração - além das próprias características da transição - as características dos ambientes de pré e de pós-transição e as do indivíduo.

## **2.2 As transições: de contribuidor individual para líder e de líder para contribuidor individual**

Diante da perspectiva de que o professor executa suas atividades cotidianas e não supervisiona as atividades dos colegas, entendemos que o professor pode ser caracterizado como contribuidor individual. Por outro lado, já que o reitor ou o pró-reitor possuem a responsabilidade de direcionar as atividades universitárias, podem ser caracterizados como gerentes, gestores, líderes.

As características do trabalho gerencial, no entender de Mintzberg (1973) e Tonelli e Alcadipani (2003), diferem significativamente do que se exige de outros trabalhadores, entendidos neste artigo como contribuidores individuais:

A maior parte do trabalho na sociedade envolve especialização e concentração. Operadores de máquina podem aprender a realizar uma parte e, em seguida, passar semanas agindo da mesma maneira; engenheiros e programadores frequentemente passam meses projetando uma única ponte ou programa de computador; vendedores frequentemente passam suas vidas profissionais vendendo uma linha de produtos. O gerente não pode esperar semelhante concentração de esforços. Ao contrário, as atividades dele são caracterizadas pela brevidade e fragmentação. (MINTZBERG, 1973, p. 31)

As transformações requeridas do contribuidor individual para tornar-se gerente são profundas e complexas. Como contribuidor individual, o profissional é responsável, prioritariamente, por suas atividades, realizando tarefas específicas e programadas. Como gerente, ele exerce influência sobre as atividades de outras pessoas, possuindo uma agenda completamente imprevisível e dependente de necessidades alheias.

Os estudos que focam a transição de contribuidor individual para líder (PEARCE II, 1982; KONCZAK, 1994; THOMAS, 1999; HILL, 2003; HOWARD, 2003), relatam os primeiros meses num cargo de gerência, bem como as transformações vividas nesse processo.

Os gerentes estudados por Hill (2003, p. 134) vivenciaram muitas situações às quais tiveram que se adaptar, demandando mudanças: “[...] mudança na maneira de se

apresentarem, mudança no tratamento com outras pessoas, mudança em relação aos novos conjuntos de pessoas com as quais iriam interagir”.

Os novos gerentes do estudo de Hill estavam impregnados pela experiência como contribuidores individuais. Eles conheciam as tarefas a serem realizadas e cujo desempenho dependeria principalmente deles. Como gerentes, o seu desempenho passa a depender dos outros:

Antes da sua promoção a gerente, cada um dos participantes era um colaborador individual, ou, de outra forma, conhecido como um especialista, um produtor ou um profissional. Sua responsabilidade era a de realizar tarefas técnicas específicas; sua colaboração para com a organização era individual, dependendo acima de tudo de sua competência, experiência e energia. Ao contrário, um gerente está formalmente encarregado da organização ou de uma de suas subunidades. Entre as suas mais importantes responsabilidades está aquela de supervisionar os outros, em detrimento da realização direta de trabalhos técnicos. Não raro, a distinção entre colaborador individual e gerente de primeira linha desaparece, considerando que muitas vezes os gerentes de primeira linha executam trabalhos técnicos. É a autoridade formal sobre os outros e os direitos e deveres de assessor que diferenciam o gerente do colaborador individual. (HILL, 2003, p. 3)

Através da nova experiência prática do trabalho, os novos gerentes do estudo de Hill (2003) começaram a compreender e aceitar suas novas responsabilidades e atividades, desenvolvendo teorias pessoais de gerenciamento e aprendendo a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial.

Hill percebeu que a transição de contribuidor individual para gerente é acompanhada de muito sofrimento, em função dos desafios profissionais e pessoais enfrentados. “[...] a odisseia de colaborador individual para gerente é muitas vezes difícil, cheia de histórias de horror sobre carreiras promissoras que murcharam no percurso” (HILL, 2003, p. 2).

No contexto universitário, essa passagem de professor para gerente também acontece, quando os professores assumem a coordenação do curso, a chefia de departamento, ou até mesmo o cargo de reitor ou pró-reitor. Resgatamos uma série de textos (HEERDT, 2002; SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003, 2005; SILVA; MORAES; MARTINS, 2003; ÉSTHER, 2007; KANAN, 2008) que discutem a função gerencial de docentes de universidades brasileiras.

É possível afirmar que, à semelhança do ambiente empresarial, as transformações requeridas do professor para tornar-se gerente são complexas, já que às atividades de ensino, pesquisa e extensão somam-se as atividades de gestão universitária.

Voltar a ser professor após ter deixado o cargo de reitor ou pró-reitor, ou seja, após ter ocupado uma posição de liderança universitária, requer uma mudança profunda do indivíduo. Nessa transição, o professor deixa de ter responsabilidades de influência sobre os trabalhos dos demais integrantes do grupo com o fim de que objetivos sejam atingidos, para possuir responsabilidades, *a priori*, sobre o seu próprio trabalho.

A transição de líder para contribuidor individual é mais frequente, sobretudo, nas instituições públicas e instituições do ensino superior.

Nas instituições públicas, um trabalhador pode ascender na hierarquia e permanecer em um cargo de liderança durante um mandato governamental e, após o

término deste, voltar a exercer suas funções anteriores de contribuidor individual, por exemplo.

Na universidade é fortemente presente o aspecto da temporalidade do exercício do cargo de gerência. O docente assume a reitoria, pró-reitoria, chefia de departamento ou coordenação de curso por prazo limitado. Após essa experiência, pode retornar à sua função original, o que, na maioria das vezes, significa voltar a ser professor.

Por ser uma temática pouco discutida, ainda são desconhecidos e imprevisíveis os comportamentos dos gerentes que voltam a ser contribuidores individuais.

Na transição de líder para contribuidor individual, podemos destacar algumas transformações requeridas do sujeito. Agora, ao voltar a ser contribuidor individual, o sujeito deve, por exemplo, passar de um definidor de agenda para um especialista e executante; deixar de orquestrar diferentes tarefas, para realizar tarefas específicas; deixar de fazer as coisas por meio de outros, para fazer as coisas por seu próprio esforço.

### 3 METODOLOGIA UTILIZADA

A presente pesquisa está situada no paradigma interpretativo que, segundo Morgan (1980), baseia-se na visão de que o mundo social tem um *status* ontológico precário, e que a realidade social não existe num senso concreto, mas é o produto das experiências subjetivas e intersubjetivas do indivíduo e interpretativo voltado à visão subjetiva.

Com o objetivo de compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas no processo de transição do gestor universitário (reitor ou pró-reitor) para contribuidor individual (professor), utilizamos a abordagem fenomenológico-hermenêutica (VAN MANEN, 1990).

Para van Manen (1990), o objetivo final da ciência humana fenomenológica é um esforço concentrado da reflexão, em função de um retorno a uma experiência direta e primordial com o mundo circundante. A compreensão da experiência vivida envolve uma prática textual: a escrita reflexiva, a qual nós chamamos de pesquisa social. É o estudo fenomenológico e hermenêutico da existência humana: fenomenológico, porque é um estudo descritivo da experiência vivida (fenômeno), na tentativa de enriquecer a experiência vivida compreendendo seu significado; hermenêutico, porque é um estudo interpretativo de expressão e objetivação (textos) da experiência vivida, na tentativa de determinar o seu significado.

Seis ex-gestores universitários emprestaram suas experiências, vivenciadas em universidades pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), através das entrevistas em três tempos preconizadas por Seidman (1998), realizadas entre maio de 2009 e março de 2010. Essa técnica reúne e explora as falas dos entrevistados, permitindo ao pesquisador compreender profundamente o significado do fenômeno humano. Esse tipo de coleta de dados procura estimular a pessoa entrevistada a descrever e, sobretudo, refletir sobre a sua experiência no contexto de sua vivência (SEIDMAN, 1998).

Na primeira entrevista, estabelecemos o contexto da experiência do participante, realizando perguntas abertas, com o objetivo de obter o maior número de informações a respeito do sujeito. Por meio desse primeiro contato pessoal, resgatamos os fatos mais marcantes das histórias de vida dos participantes.

Na segunda entrevista, os entrevistados reconstituíram os detalhes de sua experiência dentro do contexto em que ocorreu. As questões que nortearam essa entrevista foram: “descreva sua experiência vivida como gestor universitário”, “descreva a experiência da transição”, “descreva a sua experiência vivida como contribuidor individual”.

No terceiro encontro, solicitamos aos participantes uma reflexão sobre o significado da experiência vivida. A questão norteadora dessa etapa foi: “qual o significado da experiência vivida por você no processo de transição de gestor universitário para contribuidor individual?” Além disso, nesta entrevista ratificamos algumas informações obtidas nas entrevistas anteriores.

Um quarto encontro aconteceu com três entrevistados pelo fato de não termos alcançado o objetivo proposto no terceiro encontro. Transcrevendo as entrevistas anteriores, antes de partir para a próxima, percebemos a necessidade de aprofundar com esses três sujeitos alguns temas que não estavam esclarecidos para nós. Essa experiência foi interessante, pois pudemos enriquecer os dados.

Os seis sujeitos significativos deste estudo foram escolhidos de acordo com o método de saturação de dados. O fechamento amostral por saturação teórica é compreendido como a suspensão de inclusão de novos sujeitos quando os dados obtidos apresentam, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados. Isto quer dizer que as informações fornecidas pelos novos participantes do estudo pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão fundamentada nos dados que estão sendo coletados (GLASER; STRAUSS, 1967).

Após a realização das entrevistas, partimos para sua transcrição, gerando as descrições experienciais.

A transcrição configurou-se como um novo desafio de conhecimento e aprendizado. De posse desses transcritos, debruçamo-nos sobre as entrevistas, lendo e relendo-as para identificar temas analisáveis. Para van Manen (1990), a tematização é uma maneira de controlar e dar ordem tanto para a pesquisa quanto para a escrita. A delimitação de temas na pesquisa fenomenológica é uma maneira para encontrar significados do mundo vivido pelo pesquisado, e é realizada tendo como base o estabelecimento de categorias, conforme já destacado anteriormente.

O exercício da análise temática permitiu-nos uma aproximação e estruturação da experiência vivida pelos ex-gestores universitários no período em que retornaram para a sala de aula. Tal tarefa implicou leituras e releituras dos documentos escritos, frutos das entrevistas.

## **4 A PESQUISA**

### **4.1 Os sujeitos e suas histórias**

Participaram deste estudo quatro professores e duas professoras, que viveram a experiência das transições de professores para reitores e pró-reitores e de reitores e pró-reitores para professores.

Para resgatar essas experiências, apresentamos, em breves linhas, suas trajetórias de vida, a partir dos aspectos mais relevantes e marcantes de suas caminhadas. Com o objetivo de facilitar a leitura do texto, sintetizamos, no quadro 2, alguns dados importantes de suas histórias.

Os nomes utilizados a seguir são fictícios, a fim de garantir o anonimato dos sujeitos significativos do estudo.

	<b>Miguel</b>	<b>Julia</b>	<b>Lucas</b>	<b>Rafael</b>	<b>Samuel</b>	<b>Beatriz</b>
Estado civil	Casado	Casada	Casado	Casado	Casado	Casada
Número de filhos	1	2	2	2	3	3
Área de formação	Ciências Exatas e Tecnológicas	Ciências Humanas e Sociais	Ciências Biológicas	Ciências Exatas e Tecnológicas	Ciências Exatas e Tecnológicas	Ciências Humanas e Sociais
Ano da Graduação	1990	1989	1975	1983	1989	1971
Término do mestrado	2000	1993	1979	-	1992	1982
Término doutorado	-	2000	-	-	1997	2007
Ano em que entrou na IES da qual depois foi reitor ou pró-reitor	1991	1992	1976	1985	1998	1986
Época em que foi reitor ou pró-reitor	2006-2008	2003-2006	2002-2006	2002-2006	2002-2006	1998-2002

Quadro 2: Algumas informações sobre os professores que vivenciaram a transição de reitores e pró-reitores para a sala de aula.

Fonte: Silva (2011).

## 4.2 Deixando de ser gestor universitário: as relações interpessoais

As relações interpessoais vivenciadas pelos ex-gestores, após deixarem os cargos, foram importantes no processo de transição para a sala de aula. Os relacionamentos com os colegas de trabalho foram fonte de alegrias e decepções para os professores. Enquanto que o apoio familiar e dos amigos foi de essencial importância, proporcionando-lhes acalento e segurança.

### 4.2.1 Relações profissionais

As relações interpessoais estabelecidas com os colegas durante o período da transição para a sala de aula constituíram, para alguns, fonte de contentamento e apoio, enquanto, para outros, aconteceu o oposto, configurando-se como fonte de frustração e desapontamento. Alguns temas essenciais, entrelaçados às questões de relacionamento interpessoal profissional, emergiram das entrevistas realizadas com os ex-gestores:

- a) percebendo-se menos importante: “a caneta do poder seca”;
- b) sentindo-se perseguido;
- c) ainda estão me vendo como gestor;
- d) meu olhar ainda é de gestor; e

e) os colegas ajudando na transição.

a) Percebendo-se menos importante: “a caneta do poder seca”

Enquanto os ex-gestores tentavam se adaptar a uma nova rotina de trabalho, sentiam-se menos importantes. Os holofotes, agora, estavam voltados para outra equipe de trabalho, que acabara de assumir a reitoria. Através dos relatos dos ex-gestores, percebemos que, embora tivessem se preparado para atuar em uma nova função e estivessem cientes de que, quando voltassem para a sala de aula, as coisas seriam diferentes e a realidade de trabalho seria outra, eles sentiram, durante a transição, que não eram mais importantes, e aquilo que pensavam já não influenciava mais a gestão universitária. Isso foi vivido com angústia e tristeza:

É, apesar de se ter consciência que o poder acaba, que o poder é fluído, porque evapora e passa... eu posso afirmar que não me sentia mordida por essa mosca do poder. Passou. Existiram coisas boas, mais boas do que ruins. E a extensão dela é atravessada, mas não com muita tranquilidade. Mesmo tendo ciência disso, o processo de transição é difícil. [...]. Ah, não, eu era tudo universidade. Minha vida pessoal, familiar e profissional era tudo universidade. Tanto é que, em 2002, quando eu me desliguei do poder... foi uma situação de estranheza e perplexidade. Este dia foi um marco de referência, pois aconteceu alguma ruptura em minha vida profissional... um grande corte. Dia 23, eu não tinha mesa, nem cadeira. Não sabia aonde me dirigir, aonde ir e aonde trabalhar. [...]. Fiquei triste, porque ninguém pensou em mim quando eu saí. Então, dia 23 de maio, eu estava dentro da minha casa, na minha sala de estudo... foi um corte abrupto,... por mais que se esteja preparada. Eu já não era mais importante. (BEATRIZ)

Na transição para a sala de aula, você deixa de ser importante, deixa de ser consultado sobre as coisas da universidade. Além disso, algumas pessoas que estavam próximas, depois que você deixa o poder, se afastam, daí você começa a conhecer algumas pessoas que se aproximaram só quando você detinha o poder. Somente na transição comecei a perceber claramente isso: a proximidade no poder e o afastamento das pessoas na transição. (RAFAEL)

Enquanto eram gestores universitários, eles tinham força, poder para decidir sobre o futuro da instituição. No momento em que deixaram de sê-lo, perceberam que o poder é fugaz, se desvanece de acordo com o cargo que ocupam. Perceberam que, quando estavam na gestão, algumas pessoas se aproximaram, somente com o intuito de garantir algumas vantagens para si mesmas, e eles tiveram que aprender a conviver com esses oportunistas. Essas constatações tornaram-se mais evidentes no período em que viveram a transição.

Durante o período em que ocuparam cargos de gestão, e também no processo de transição, o seu relacionamento com as pessoas apresentou-se como um grande desafio para esses professores. No período de transição, começaram a perceber que algumas pessoas, que antes estavam próximas, passaram a se afastar. Os ex-gestores começaram a perceber que algumas pessoas tinham se aproximado deles unicamente com o propósito de se beneficiarem. Concomitantemente, durante a transição, puderam se aproximar de pessoas que não tinham sido ouvidas por eles, enquanto gestores. Alguns não conseguiram discernir quem estava próximo deles para contribuir com o projeto da universidade e quem se aproximava com o interesse de obter benefícios individuais, privados. A percepção de que algumas pessoas oportunistas se aproximaram deles



durante a gestão e se afastaram quando eles voltaram para a sala de aula foi vivida com pesar pelos ex-gestores.

b) Sentindo-se perseguidos

O sentimento de perseguição configurou-se como um dos temas essenciais, no conjunto de sentimentos experimentados pelos ex-gestores durante o seu processo de transição.

Os professores ressaltaram que se sentiram perseguidos, ao transitarem dos seus cargos de gestão para a sala de aula. O grupo que assumiu a gestão da universidade de alguma forma tentou prejudicá-los, ora não garantindo suas horas-aula em sala de aula, ora dificultando o andamento de alguns projetos aprovados no período em que estavam na gestão, despertando neles, por consequência, sentimentos de indignação e temor:

Só pra você saber, ter uma ideia: a minha atual diretora de centro, quando eu tava terminando o mandato lá, ela já fez uma articulação, porque eu não votei nela [...] E chegou pra mim e disse, “ah, você vai voltar lá pro seu departamento? Não tem hora pra ti, mas não se preocupa não”. Aí, quando eu saí no mês de outubro de 2006, cheguei aqui, tinha um grupo, claro, trabalhando na construção do projeto político do curso de mestrado de Engenharia [especialidade]. Não avançaram. O que é que eu fiz? Eu disse: “eu quero esse projeto”. Início de dezembro já tinha o projeto todo feito, tá, e também a carta aprovando o mestrado. Eu disse: “não liberam cargo, mas eu arrumei o cargo pra mim” [risos]. Levei pro coordenador do curso. Criamos um mestrado. É, eu acho que toda essa experiência que eu construí lá em cima foi importante pra encaminhar também o processo. Me senti perseguido, mas consegui cavar o meu espaço. (SAMUEL)

Esse sentimento de perseguição foi percebido por esses ex-gestores com pesar e tristeza, já que tinham dedicado uma parcela importante de suas vidas à universidade e, no momento da transição, não esperavam receber em troca essa rejeição e perseguição. Não esperavam esse tipo de comportamento de gestores que passaram a ter a responsabilidade pelo futuro da universidade.

É perceptível a carência de políticas e mecanismos que apoiem a recondução de ex-gestores universitários, e de suas equipes de trabalho, ao término do seu mandato. A não existência de uma política de realocação de pessoas é algo presenciado com sofrimento por aqueles que vivem o processo da transição, sobretudo quando a equipe sucessora tem ideologias diferentes e percebe a conquista como uma forma de retaliação.

É necessário pensar que, antes mesmo da saída desses professores dos cargos de gestão, seus destinos devem ser refletidos, planejados. O departamento de recursos humanos, juntamente com o professor, deve se responsabilizar pela condução desse processo de realocação profissional. Apesar de a transitoriedade ser pertinente à gestão universitária, e cada transição implica na possibilidade de haver mudanças na política da instituição, em várias ocasiões as diferenças políticas e ideológicas não são respeitadas.

c) Ainda estão me vendo como gestor

Mesmo não mais ocupando suas funções na condução da universidade, os ex-gestores percebiam que a comunidade acadêmica continuava a vê-los como gestores. Como professores, já se dedicando às atividades docentes, foram por diversas vezes questionados por alunos, colegas professores, e pela comunidade acadêmica em geral, a

respeito do futuro da universidade. As pessoas queriam saber suas opiniões, queriam saber seus posicionamentos. Em diversos momentos, perceberam-se como se ainda estivessem no cargo:

[...] mesmo após ter deixado a pró-reitoria, continuei sendo procurado para intervir e opinar. Após três meses da minha saída da pró-reitoria, às vezes pensava que ainda não tivesse deixado o cargo, pelo fato de algumas pessoas, inclusive o próprio reitor, quererem saber minha opinião e solicitarem que intercedesse em algumas situações. Essa situação causou-me um sentimento de dúvida. Na verdade, é até difícil dizer o momento da transição. Para mim, isso foi fluído, exatamente porque continuei sendo chamado a opinar, mesmo após ter deixado oficialmente a função. (MIGUEL)

Mesmo não sendo possuidores do poder legítimo, já que não ocupavam mais o cargo de gestão, os ex-gestores continuavam exercendo o poder de influência em alguns processos de tomada de decisão. Isto os incomodou em alguns momentos, já que não tinham resposta aos questionamentos elaborados, mas em outros, também foi fonte de satisfação, já que, mesmo após terem saído da gestão universitária, continuavam, de alguma forma, sendo importantes, pois as pessoas ainda queriam saber suas opiniões sobre questões relacionadas com a gestão universitária.

Na fase de transição, os professores viveram situações conflitantes: no nível superior de gestão, suas opiniões não eram mais relevantes, daí sentiram a “caneta do poder secar”; entretanto, perante os professores, técnicos administrativos e a comunidade externa à universidade, suas vozes continuavam sendo ouvidas. Na realidade, essa comunidade, mediante a confiança dada aos professores durante o período de seus mandatos como reitores e pró-reitores, desejava continuar sabendo suas opiniões sobre os novos rumos que a universidade estava trilhando.

Devido à confiança e ao crédito que ainda possuíam, enquanto professores, sentiam-se orgulhosos e confiantes de que conseguiram fazer um bom trabalho, contribuindo para o sucesso da instituição de ensino superior que lideraram.

#### d) Meu olhar ainda é de gestor

Pensar e, em alguns momentos, agir como gestores, fez parte da história vivida pelos ex-gestores, no processo de transição para a sala de aula. Embora não mais gestores, eles tiveram dificuldade para voltar a pensar somente no seu novo universo de trabalho: a sala de aula e o departamento do qual faziam parte. Eles tinham aprendido a perceber, enquanto gestores, a importância de possuírem uma “visão do conjunto”, uma “visão sistêmica”, para a realização de uma gestão universitária eficiente.

Já era sabido que a transição de gestores para professores é acompanhada de uma transição de identidade que, por sua vez, não acontece imediatamente após o seu desligamento formal da gestão universitária:

Quando eu voltei para a sala de aula, eu continuava querendo ser consultado, continuava querendo participar e discutir o processo, já que, afinal de contas, eu conhecia profundamente o que estava sendo discutido. Me senti um pouco estranho, porque você tinha toda a responsabilidade num dia, no outro dia você não tinha nenhuma. Então isso não era muito fácil, dá um choque. [...] Por isso que, como era um final do ano, você tem esses três meses pra se afastar. Então eu fiquei em casa, evitei ir à universidade, embora as vezes que eu fosse... ia normalmente lá, mas é... é diferente, tu sente. (LUCAS)

Os ex-gestores também trouxeram um novo sentido para a síndrome do ex-gestor: mesmo não estando mais na gestão, viam-se querendo contribuir, viam-se analisando o processo, viam-se incomodados com os novos rumos assumidos pela nova equipe:

[...] algumas coisas eu não faria igual, sentia-me incomodado com algumas situações que estavam acontecendo na instituição. [...]. Porque a síndrome do ex-dirigente é uma síndrome complicada. Já li alguns materiais dos ex-dirigentes, já sabia que tem que ficar quieto, tem que compreender, é um momento do outro, ou dos outros, mas tem algumas coisas que passaram da conta. (RAFAEL)

Diferentes sentidos para a expressão “síndrome do ex-dirigente” são emprestados pelos professores que viveram essa experiência. Agora, a expressão refere-se mais à questão de ter que aprender a ficar quieto, ter que compreender que o momento é do outro, e que o seu poder formal de tomada de decisão cessou. Os que viveram essa síndrome do ex-dirigente necessitaram aprender a respeitar o momento vivido pela nova gestão, o que não foi fácil para eles, pois entendiam que todo o conhecimento que tinham acumulado deveria ser explorado pela equipe que assumia a nova gestão.

Impregnados pela experiência como gestores, os professores tiveram de se adaptar ao novo contexto de um trabalho que dependeria principalmente deles. Entendendo que o olhar deveria agora estar voltado para a sala de aula, esses ex-gestores perceberam que não era mais necessário envolver-se com as diversas questões complexas oriundas do contexto universitário. Mudar este olhar macro, que visava o futuro da universidade, para um olhar focado apenas na sala de aula, exigiu desses professores readaptações, ajustamentos. O conhecimento múltiplo e a visão do todo, competências necessárias para a atuação enquanto gestores, mostrou-se prejudicial para eles, no período da transição, já que desejavam estar totalmente envolvidos com a nova realidade de trabalho: a sala de aula.

#### e) Os colegas ajudando na transição

Os colegas de trabalho, principalmente os que integraram as suas equipes de trabalho na reitoria e pró-reitoria, estiveram presentes quando os professores voltaram para a sala de aula, apoiando-os:

Alguns colegas estiveram comigo no período da transição para a sala de aula, inclusive nos apoiamos e nos unimos, até porque vivemos uma perseguição após minha saída da pró-reitoria. Alguns colegas de trabalho, da minha equipe de trabalho, estiveram, e até hoje estão próximos. Temos que contar com o apoio das pessoas. (JULIA)

Miguel, que viveu uma saída atípica da pró-reitoria, não finalizando o seu tempo de gestão, sentiu um grande apoio da sua equipe de trabalho no período da transição. Inclusive, as pessoas que trabalhavam com ele queriam sair junto, queriam colocar seus cargos à disposição do novo pró-reitor.

Alguns ex-gestores puderam contar com o apoio de colegas de trabalho, quando passaram pelo período de transição para a sala de aula. Nesse momento, os colegas mostraram-se importantes, com suas palavras encorajadoras e mantendo-se à disposição

para ajudar no que fosse necessário. Para eles, nesse momento, ficou claro que a transição, se fosse vivida isoladamente, ficaria muito mais difícil, seria mais dolorosa.

A fase da transição vivenciada por esses professores se traduz como a adaptação a uma nova rotina de trabalho, uma aproximação de novos colegas, um processo de aprendizagem. Os colegas de trabalho ajudaram os ex-gestores a viverem um processo de adaptação mais tranquilo, estando presentes e auxiliando-os a ultrapassarem os obstáculos próprios dessa fase.

Os professores sentiram-se felizes por terem feito amigos que continuavam a apoiá-los, mesmo depois de já não ocuparem a posição de reitores e pró-reitores. Embora tivessem estado próximos de oportunistas durante o período em que tinham sido reitores e pró-reitores, puderam também perceber a existência de verdadeiros amigos.

#### 4.2.2 A família vivendo a transição

A família teve um significado especial para os ex-gestores, como um ponto de apoio, um esteio para eles. Na família, eles encontraram força para viver o processo de transição:

Minha família foi essencial, foram fundamentais no momento da transição, prestaram todo o apoio necessário, estiveram sempre ao meu lado. Senti meus filhos e marido muito próximos, no momento da transição para as atividades docentes. Eles foram importantes durante a gestão e também durante a transição. (JULIA)

Os professores perceberam que os familiares os apoiaram, sobretudo, pelo fato de estarem se desvinculando da principal atividade responsável pelos conflitos, enquanto estavam nos cargos de reitor e pró-reitor. Durante a gestão, sentiram a pressão de seus parceiros e da família, que se sentiam infelizes com a maneira como os líderes estavam vivendo suas vidas. O trabalho na gestão universitária absorveu muito tempo e energia deles, sobrando pouco tempo para a vida em família. No entanto, durante a transição para a sala de aula, eles perceberam a família satisfeita, e ao seu lado, apoiando-os no que fosse necessário.

Na transição, esses ex-gestores perceberam que o seu trabalho como docentes e a sua vida pessoal ficavam em harmonia. Por outro lado, no cargo de líderes, eles não conseguiram administrar o tempo para a família e para o trabalho, já que se dedicaram demasiadamente à carreira e esqueceram de valorizar as outras dimensões da vida. Esse fato é corroborado pelos estudos de Silva (2005).

A família, para esses ex-gestores, representou efetivamente um alicerce e possibilitou que se sentissem fortes para enfrentarem os desafios e as dificuldades típicas das transições.

A família, em especial os filhos de Beatriz tiveram um papel importante nesse processo, ajudando-a a compreender o comportamento do jovem. Na época em que voltou para a sala de aula, seus filhos eram adolescentes, e ela acreditou que talvez seus próprios filhos pudessem ajudá-la a compreender os jovens. E ela recorreu à família mais uma vez.

Outro significado veio à tona em relação ao apoio familiar percebido pelos ex-gestores. Agora, a família, especialmente os filhos, representou aprendizagem. Através das trocas estabelecidas, aprenderam com os filhos a compreender o comportamento do jovem.

A qualidade da transição depende dos fatores de adaptação à transição de carreira, como o apoio e as contribuições da família (SCHLOSSBERG, 1981). Os laços familiares servem como defesa, como apoio, e uma barreira contra os terrores vivenciados ao longo da vida (LAING, 1971). As manifestações dos professores revelam que há positivas lembranças da contribuição da família no período em que voltaram para a sala de aula, apoiando-os e encorajando-os a viver uma nova fase de suas vidas, uma fase de intensa adaptação e aprendizagem.

Através dos relatos cedidos pelos ex-gestores, ficou evidente que as dimensões trabalho e família são relevantes em suas vidas e devem ser percebidas de maneira indissociável.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia utilizada permitiu que os seis professores universitários pudessem resgatar as experiências vividas durante a transição de gestores universitários (reitor ou pro-reitor) para contribuidores individuais (professores), de forma ainda pré-reflexiva, elucidando os temas entrelaçados aos relacionamentos interpessoais nesse período de suas vidas. À medida que os professores recordavam suas histórias, foram conduzidos a um processo reflexivo, a fim de que os significados dos relacionamentos interpessoais vividos neste período de transição viessem à tona.

Recorrendo às entrevistas transcritas, foi possível resgatar os temas centrais relacionados aos relacionamentos interpessoais estabelecidos quando deixaram a reitoria ou a pró-reitoria das universidades. O relacionamento interpessoal foi um fator importante na prática gerencial desses professores, fato este corroborado pela literatura (MINTZBERG, 1990). Desta categoria, surgiram subtemas: as relações profissionais e a família vivendo a transição.

Das entrevistas realizadas com os ex-gestores emergiram significados expressivos, entrelaçados às questões de relacionamento profissional: percebendo-se menos importante: 'a caneta do poder seca'; sentindo-se perseguidos; ainda estão me vendo como gestor; meu olhar ainda é de gestor; e, os colegas ajudando na transição.

A família teve um significado especial, apresentando-se como o ponto de apoio para os ex-gestores. Na família, eles encontraram força para viver o processo de transição para a sala de aula. Os filhos e os companheiros estiveram presentes e participativos neste processo de transição.

Compreendemos que a universidade tem um papel importante no processo de desenvolvimento humano, porque ela prepara, primordialmente, a geração de hoje para cuidar de gerações futuras. Pois sua maior meta é formar pessoas que possam, com seu trabalho, contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

No entanto, essa mesma universidade que auxilia o processo de aprendizagem de pessoas, os seus alunos, às vezes se apresenta negligente no processo de acompanhamento de seus funcionários, como resgatado pelos professores que fizeram parte do nosso estudo.

Percebemos, por meio das constatações apresentadas pelos sujeitos significativos deste estudo, que há carência de apoio e assistência na condução dos professores para os cargos de gestão universitária. Apesar de a transitoriedade ser algo corriqueiro no ambiente universitário, essas questões não estão sendo levadas em consideração pela gestão dessas instituições de ensino superior.

Uma instituição universitária deve ter objetivos abrangentes, em relação à satisfação ou adaptação dos seus docentes, no sentido de incluir, em seu planejamento, a preparação e o acompanhamento dos professores em vias de transição, oferecendo-lhes oportunidades de formação que facilitem a continuidade de seu crescimento e sua satisfação pessoal. Diante dessa realidade, faz-se necessário buscar modelos inovadores de gestão de pessoas, para enfrentar as constantes transições requeridas dos professores universitários.

Tais considerações reforçam a importância de se aprofundar, cada vez mais, os estudos relativos à gestão das pessoas que trabalham nas instituições universitárias. As universidades devem se preparar para novos desafios, principalmente dando maior atenção à gestão das pessoas, no sentido de propiciar condições adequadas para que elas realizem suas funções de maneira harmoniosa, eficiente e eficaz, num clima de desenvolvimento coletivo e mútuo.

## REFERÊNCIAS

- BARTRAM, D. The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1185-203, 2005.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais**. 2007. 276 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- HEERDT, A. P. S. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior**. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- HILL, L. A. **Become a manager: how new managers master the challenges of leadership**. 2. ed. Harvard Business School Press, 2003.
- KANAN, L. A. **Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. 2008. 258 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- KONCZAK, L. J. The first-time manager. **Personnel Psychology**, Summer, v. 47, n.2, 1994.
- LAING, R. D. **A política da família**. São Paulo: Martins Fontes, 1971.
- MARRA, A. V; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollins Publishers, 1973.

- \_\_\_\_\_. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, mar./apr. 1990.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- NININGER, J. R.; ARDITTI, M. J. A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho. **Cadernos ENAP**, 28. 92 p. Brasília: ENAP, 2004.
- PEARCE II, J. A. Problems facing first-time managers. **Human Resource Management**, 21, 1, Spring 1982.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- SCHLOSSBERG, N. K. A model for analysing adaption to transition. **The Counseling Psychologist**, v. 9, n. 2, p. 2-18, 1981.
- SILVA, M. A. da. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SILVA, M. A. da; MORAES, L. V. S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S.; MARTINS, E. S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM
- SILVA, F. M. V. da. **A transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário**. 2011. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A.; POSSAMAI, F. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- SILVA, A. B. da. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 226 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teaches College Press, 1998.
- THOMAS, J. Handbook for first-time managers: managing effectively. **Women in Business**, v. 51, n.1, jan./feb., 1999.
- TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos gerentes. A mudança que não ocorreu. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

VAN MANEN, M. **Researching lived experienced.** London, Ontário: The Althouse Press, State University of New York Press, 1990.

Artigo convidado.  
Recebido em: 11.04.2015  
Avaliado em: 29.05.2015