

Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário

Lilia Aparecida Kanan*
José Carlos Zanelli**

Resumo

Caracterizar o processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade constitui objetivo deste estudo. A pesquisa qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo, teve a recorrência como procedimento associado à técnica de entrevistas (semiestruturadas). Os participantes, coordenadores de curso de universidades de Santa Catarina, destacam que há sobrecarga de trabalho, pouca confiança nas chefias e um sistema de *feedback* precário. O exercício do potencial e talento dos coordenadores de curso, o valor e sentido atribuídos ao trabalho, a percepção de competência nas atividades político-pedagógicas e as amizades existentes caracterizam seu envolvimento com o trabalho. Os resultados evidenciam que nas universidades brasileiras, de forma geral, pouco ou nenhum preparo há para que professores ocupem cargos gerenciais.

Palavras-chave: Vínculos com o trabalho e com a universidade. Cognições e afetos nas universidades. Trabalho de coordenadores de curso.

Instituições de ensino superior e o trabalho realizado por docentes gestores

A qualidade e a efetivação do ensino superior perpassam as atividades de gestão dos cursos de graduação e pós-graduação. Daí a importância de se considerarem os processos e as especificidades desse contexto. Mas por que é importante que dirigentes universitários considerem as cognições e os afetos dos colaboradores à consecução de objetivos e metas?

* Psicóloga, professora e pesquisadora. Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Vínculo institucional Universidade do Planalto Catarinense. Endereço eletrônico: lak@uniplac.net

** Psicólogo, professor e pesquisador. Doutor em Educação. Vínculo institucional Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço eletrônico: jczanelli@terra.com.br

Recebido: 28/01/2011 – Aprovado: 12/04/2011

Muito embora possam ser descritas algumas razões a partir do senso comum, responder a essa questão cientificamente remete à necessidade de aprofundamento e de maior visibilidade quanto ao processo de vinculação entre os coordenadores de curso, seu trabalho e a universidade. Essa necessidade está fundamentada no fato de que, com maior ou menor intensidade, o processo de vinculação apresenta relação com as contribuições que os colaboradores podem dar aos processos de gestão e à qualidade de vida no trabalho.

Siegel et al. (2005) relatam que ausência de satisfação no trabalho, exaustão emocional, depressão, doenças cardiovasculares, alcoolismo, absenteísmo, rotatividade, redução no desempenho e ausência de comprometimento são influenciados pela existência de conflitos na vida profissional. É possível considerar que as crenças e os afetos associados aos conflitos ou problemas inexoravelmente existentes no contexto universitário exercem influência, por exemplo, sobre a relação entre os colaboradores, seus pares e sua chefia ou sobre seu desempenho.

Conflitos e problemas passaram a integrar o cotidiano de uma significativa parte das organizações, sobretudo a partir da década de 1990, uma vez que foram “obrigadas” a enfrentar ambientes de elevada complexidade, marcados pela constante necessidade de mudanças e pela competitividade acirrada. Nas organizações universitárias, os líderes, motivados por essas razões, passaram a evidenciar os sistemas de mensuração e avaliação de desempenho em razão da

monitoração dos organismos responsáveis por autorizações e funcionamento dos cursos (LOPES et al., 2006). Parece, no entanto, que ainda constituem aspectos negligenciados nesse contexto o que pensam e sentem os colaboradores a respeito de seu trabalho e da organização, as crenças e afetos presentes no cotidiano do exercício de suas atividades ou, ainda, a influência desses fenômenos sobre as contribuições para os resultados dos cursos ou das universidades.

Estudos¹ sobre a função gerencial de docentes-gestores de universidades públicas e privadas brasileiras comprovam que suas funções estão diluídas em práticas sociais e que em suas atividades profissionais prevalecem indefinições, imediatismo, falta de planejamento e improvisação. Por meio desses estudos é possível verificar que não está, ou que pouco está, assegurada a efetividade dos vínculos decorrentes da interação entre ambos.

A explicação para isso encontra-se nas políticas e estratégias de muitas dessas instituições de ensino superior, cujos líderes não têm preparo, são amadores, mas têm capital político suficiente para vencer eleições e, com frequência, esses são os “cultuados” (MEYER, 1998; BOTOMÉ, 2001; CARDIM, 2004). Muitos professores universitários pleiteiam cargos de direção porque são os que oferecem melhores salários e status. Como consequência, a universidade perde um bom professor e ganha um administrador despreparado (GRILLO, 1996), porque a maioria das profissões depende de diploma ou capacitação específica, mas aos dirigentes universitários tal não é

exigido; basta ter qualquer curso de graduação para exercer esse tipo de trabalho (BOTOMÉ; KUBO, 2002). Constatase, então, que a administração de muitas universidades, submetida a riscos e ao conservadorismo, processa-se de forma empírica, pois seus dirigentes carecem de conhecimentos teóricos sobre funções administrativas (RIZZATTI; RIZZATTI Jr.; BINA SARTOR, 2004).

Coordenar um curso superior requer dos coordenadores de curso competência técnica, científica e gerencial. Para que evidências existentes sobre o estabelecimento dos vínculos na gestão universitária pudessem ser ampliadas, conferidas e aprofundadas de maneira a contribuir com respostas aos desafios que se apresentam às organizações de ensino superior, este estudo teve como objetivo analisar as características do processo de vinculação de coordenadores de curso com seu trabalho e com as universidades. Especificamente, objetivou caracterizar a satisfação, o envolvimento, o comprometimento, a percepção de suporte, de reciprocidade e de justiça organizacional.

De modo a ampliar o conhecimento acerca desses fenômenos, a pesquisa teve essencialmente um caráter qualitativo, com enfoque exploratório e descritivo. A seleção dos participantes obedeceu a três critérios: (a) integrar o conjunto de colaboradores de todas as universidades de Santa Catarina que ofereciam o curso de graduação em psicologia quando da coleta de dados; (b) estar lotado no *campus* sede dessas universidades, critério adotado em razão de a técnica de entrevista e o procedimen-

to (recorrência) utilizado demandarem vários encontros com os participantes, o que representava um tempo considerado longo à coleta de dados; (c) ter, no mínimo, seis meses de atividades no exercício da função de coordenação de curso, uma vez que o período de permanência no cargo de coordenador é, em geral, de dois anos. Supunha-se que com seis meses no exercício do cargo as características do fenômeno investigado estariam presentes.

O final do processo de seleção configurou-se pela participação de dez psicólogos docentes-gestores de curso de psicologia de nove universidades privadas e uma pública, número considerado suficiente para a obtenção dos dados, pois estava previsto no método o critério de saturação nas entrevistas, ou seja, essas seriam realizadas até o ponto em que não estivessem sendo obtidos dados novos.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. O procedimento associado à técnica de entrevistas foi a recorrência, pouco utilizado nas pesquisas de natureza qualitativa. Sobre ele Zanelli (1992, p. 67) salienta que interpretar e promover o encadeamento dos conteúdos dos relatos transcritos é o ponto de partida do procedimento. O autor explica que “o recorte e composição das matrizes de encadeamento de conteúdos são realizados por meio de inferências do pesquisador e checadas pelo participante”. Destaca ainda que esse procedimento possibilita a checagem do próprio agente de verbalização daquilo que é inferido pelo pesquisador, e isso representa maior segu-

rança quanto à composição dos fatores que o participante pretende associar ao problema.

Em outras palavras, o participante relata livremente ao pesquisador aspectos associados ao problema. Esses relatos são sintetizados pelo pesquisador e incluídos em matrizes de análise. Em novo encontro entre pesquisador e participante, este último checa as matrizes que contêm a síntese e a interpretação dada pelo pesquisador aos relatos do participante, corroborando-as ou refutando-as. Cada modificação sugerida pelo participante nas matrizes exige agendamento de novo encontro para que este possa checá-las. O processo se dá por encerrado quando o pesquisador e o entrevistado dão, via consenso, por concluídas as matrizes, por se verem diminuídas as possibilidades de contribuição em razão dos dados coletados.

Assim, por meio dos instrumentos de coleta de dados criados em função da técnica de entrevista e dos procedimentos utilizados, buscou-se, conforme Zanelli (1992, p. 63), “estabelecer uma interação norteada pela busca de respostas ao problema, em situações que se renovam através de etapas de checagem de inferências anteriores e acréscimos de novas informações”. O autor destaca ainda que “o que se constitui no relato é o produto de um processo vivenciado pelo participante e sobre o qual o pesquisador faz inferências, na tentativa de descrever e explicar as relações com o fenômeno-tema”.

Por considerar que vínculos emergem das interações no contexto do trabalho, este estudo assume, em gran-

de medida, os pressupostos teóricos formulados por Siqueira e Gomide Jr. (2004) como base para as interpretações acerca do construto. Assim, na relação indivíduo-trabalho os vínculos são caracterizados pela satisfação e pelo envolvimento. Os vínculos do indivíduo com a organização são representados pelo comprometimento, pelas percepções de suporte, reciprocidade e justiça organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004).

O contexto universitário a partir dos anos 2000

Zanelli (2010) faz referência às pressões sofridas pelos trabalhadores por exigências cada vez mais complexas; atribuição de mais responsabilidades e desempenho aos profissionais; manutenção de colaboradores permanentes em paralelo a um conjunto de temporários; pressões colocadas aos profissionais por aprendizagem contínua e rápida de procedimentos de novas tecnologias e atualização permanente; constantes ameaças de desemprego e vivências de sofrimento no trabalho e, conseqüentemente, risco de adoecimento; aumento do individualismo em contraposição às solicitações por integração e coesão; comprometimento com a carreira, em vez do comprometimento com a organização. O autor explica que o cenário descrito possivelmente delineia acirramento de conflitos interpessoais e intergrupais.

Nas universidades a realidade do contexto de trabalho descrita por Zanelli (2010) não é diferente. Além do desafio de atrair e manter talentos nos seus

quadros funcionais, líderes universitários vivenciam uma época marcada por mudanças e pela premente necessidade de reestruturação de suas organizações e reordenamento de suas posições e atuações no mercado (MEYER JR., 2003). As universidades também são atingidas pela imposição de respostas rápidas aos desafios da modernidade. As novas exigências estão associadas à melhoria constante na qualidade de ensino; escassez de recursos; aumento do controle externo, da concorrência, da massificação e heterogeneidade discente, da introdução de novas tecnologias, das mudanças no sentido social atribuído às universidades e da discussão da autonomia universitária; entre outras (MEYER JR., 2003; ZABALZA, 2004).

Consoante a esses fatores, Abal de Hevia e Donato (2004) relatam algumas características do contexto universitário na América Latina: retrocesso econômico-social; aceleradas mudanças científico-tecnológicas com tendências à privatização na geração do conhecimento; inadaptação das estruturas institucionais universitárias que não conseguem responder às demandas sociais; deterioração da qualidade da educação, severamente afetada por baixos salários docentes, pelas dificuldades de atualização de pessoal e de escassez de recursos.

De forma semelhante, Ferreira (2004, p. 1227) constata que são necessárias a ressignificação da gestão da educação e a formação de profissionais da educação numa outra base ética, a fim de que possam ser enfrentados os “desafios violentos da cultura globalizada na sociedade transbordante, insatisfeita e

excludente, constituída de ressentimentos e da exacerbação do individualismo”.

Ao discutir a mercantilização do setor, Ball (2004) evidencia que o cumprimento de metas, a melhoria do desempenho organizacional e a maximização dos orçamentos assumem grandes proporções nas universidades, deixando na obsolescência as reflexões éticas: valores financeiros substituem valores morais, com exceção ocorrendo se ficar comprovado que os valores morais agregam valor ao “negócio”. Ao se considerarem todas essas evidências, parece certo que as mudanças que ameaçam os projetos das universidades interferem no processo de interação entre seus colaboradores e os stakeholders.²

Apesar de vários autores constatarem cada qual uma “realidade” e referirem-se às mudanças “urgentes e necessárias” às universidades, Arocena (2004), ao discorrer sobre a reforma da educação superior na América Latina, esclarece que as críticas abundam mais do que as propostas de alternativas. O conhecimento do processo de vinculação entre os profissionais, seu trabalho e as universidades constitui uma possibilidade de intervenção para valorização da dimensão humana, em resposta à constatação de Arocena (2004), à ressignificação da gestão da educação, conforme sugere Ferreira (2004), ou à vivificação de valores éticos e morais, em consonância ao que alude Ball (2004).

A par da constatação dos desafios da modernidade referidos, tanto a comunidade acadêmica, em especial, como a sociedade, de forma geral, esperam que os líderes universitários respondam

a esse contexto e às decorrentes exigências de natureza econômica, política, social, cultural e tecnológica, a fim de “fazer frente” à competitividade que o ameaça.

Não há mais espaço para o amadorismo na administração e nos processos organizacionais das universidades em todas as suas instâncias hierárquicas. É evidente a importância da gestão profissional para as organizações e de reflexões sobre a necessidade de constantes revisões das estruturas universitárias em razão das mudanças exigidas pela sociedade (GONZÁLEZ; CODAGNONE, 2004).

A complexidade das instituições universitárias requer um novo tipo de administração, mais racional e que privilegie critérios de eficiência e de eficácia organizacionais, leveza estrutural, produtividade, competitividade e a manutenção do foco em seu papel acadêmico e social (HEERDT, 2002).

Por tais exigências, líderes tecnicamente qualificados e aptos psicologicamente quanto à utilização dos recursos humanos e materiais são essenciais aos processos de mudança nas universidades (RIZZATTI; RIZZATTI Jr., 2004). No entendimento de Zabalza (2004, p. 94), qualquer modelo de gestão caracterizado por “transmissão diretiva de orientações *top-down*” no contexto da administração universitária é inviável.

Parece ser relevante, então, para a comunidade científica, para os gestores universitários e seus colaboradores conhecer as práticas gerenciais e suas consequências nos comportamentos e predisposições, de forma a sustentar

reflexões, ações e medidas que oportunizem ou viabilizem mudanças na administração do ensino superior latino-americano que o momento requer.

Nos processos de gestão profissional de organizações, as pessoas que integram a força produtiva e os problemas que as afetam ou que afetam condições de trabalho e desempenho são importantes considerações na formulação das políticas, estratégias e decisões de seus líderes. Isso ocorre nas universidades?

A esse respeito, reflexões, críticas e observações de alguns autores³ atestam a importância da valorização das pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais nas universidades; portanto, deveriam ser consideradas na formulação de suas políticas, estratégias e nas decisões dos líderes. No posicionamento desses autores, as pessoas são consideradas a essência das organizações universitárias. É válido, portanto, destacar que suas crenças e afetos influenciam, direta ou indiretamente, no trabalho que realizam e nas organizações onde atuam.

Colossi e Caon (2002), consoantes a esse entendimento, salientam que há uma evidente relação entre o comprometimento com a organização e com a função e a satisfação no trabalho realizado pelos colaboradores das universidades. Contudo, Cohen, March e Olsen (apud RIZZATTI; DOBES, 2004) referem que o processo decisório nas universidades caracteriza-se por procedimentos pouco claros, que levam os colaboradores a interpretar o que fazer e como fazer. Isso significa que as pessoas e as suas predisposições – que influenciam o trabalho nesse contexto – não são conside-

radas como deveriam pelos dirigentes universitários.

Mas, para além de soluções prescritivas apresentadas na literatura, os vínculos estabelecidos com o trabalho e com a universidade configuram interesse dos gestores universitários? Ainda que implicações da vinculação entre o indivíduo, o trabalho e a organização constituam o interesse de pesquisadores que buscam no conhecimento da psicologia, da sociologia e da filosofia e em conceitos psicossociais subjacentes à compreensão desse fenômeno, na literatura que trata de gestão universitária, de uma forma geral, poucas referências são encontradas quanto ao processo de vinculação como uma preocupação ou interesse de seus dirigentes.

Maior profissionalismo na gestão universitária exige habilidades críticas de parte dos docentes-gestores. Ter visão de futuro, domínio da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, praticar o *empowerment*,⁴ gerenciar informações, ser empreendedor e participativo (MEYER Jr., 2003) são características importantes ao gestor no exercício de seu cargo. Antecipar mudanças em estruturas, processos, serviços, produtos e cultura são ações proativas que, por certo, possibilitam um avanço à eficiência, eficácia e efetividade da administração universitária.

Um dos fatores de promoção da convergência de interesses administrativos/pedagógicos numa universidade é a compreensão do comportamento e predisposições das pessoas que exercem influência sobre as demais, condição que pode, inclusive, demarcar o sucesso

ou fracasso de propostas de mudança e alinhamento de necessidades.

Parte do que explica e justifica o comportamento das pessoas no contexto laborativo refere-se aos vínculos estabelecidos com a organização. São os vínculos que ancoram, fundamentam, influenciam e representam suas percepções, intenções, afetos e ações dentro da organização e, por vezes, também fora dela. No sistema social que é uma universidade, o desenvolvimento ou construção dos vínculos ocorre quando a organização fornece ao indivíduo subsídios econômicos e sociais e recebe dele dedicação, compromisso e desempenho, caracterizando, assim, uma condição de troca (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Quando reflexões sobre o comportamento humano nas universidades são proporcionadas, é importante destacar a natureza da relação que se estabelece entre o coordenador de curso e a universidade. Essa relação é, inicialmente, de natureza contratual; ao longo do tempo, o processo de interação promove sua alteração. Em função do ambiente social, esse processo passa a se caracterizar por fenômenos afetivos e emocionais e a impessoalidade é muitas vezes abandonada. O colaborador passa a representar a organização mentalmente como uma possível fonte de apoio e suporte à qual se une por laços de trabalho (SIQUEIRA, 2005).

São intrínsecas à universidade, por ser uma organização de trabalho, as obrigações legais e financeiras para com os colaboradores; seus dirigentes esperam que os colaboradores demonstrem bom desempenho, lealdade e com-

prometimento (OLIVEIRA-CASTRO; POLATI; BORGES-ANDRADE, 1999). Todavia, as práticas de gestão em busca do autossustento, com frequência, deixam de atentar para os aparatos sociais e para os múltiplos vínculos possíveis no contexto. Ao agir pela manutenção do estritamente prescrito, negando a importância ou limitando as relações de troca, as pessoas que ocupam cargos de chefia nas universidades relegam a uma questão menor as expectativas dos colaboradores.

Decorre que uma das variáveis que influencia as relações de troca, as expectativas ou o processo de vinculação entre os profissionais e a organização e desses e o trabalho diz respeito aos objetivos organizacionais, que integram documentos oficiais e não oficiais e são expressos pela política organizacional de gestão de pessoas. Estas, quando centradas na garantia das condições que favorecem a realização profissional, são fatores que influenciam positivamente nos vínculos no trabalho. Ainda que os “acadêmicos”, principais responsáveis por fazer cumprir as funções e os compromissos das universidades, esperem retribuição, não somente econômicas, mas, sobretudo, reconhecimento, valorização pelo trabalho realizado, respeito à sua integridade física e psíquica e também inclusão moral, as políticas de recursos humanos existentes não os favorecem nesse sentido (ROJAS; OCAÑA, 2006).

Nos processos de gestão profissional de organizações, as pessoas que integram a força produtiva e os problemas que as afetam ou que afetam sua condição de trabalho ou seu desempe-

no são importantes considerações na formulação das políticas, estratégias e decisões das chefias. Entretanto, nas universidades essa é uma condição que parece pouco ocorrer, pois as necessidades, interesses e expectativas pessoais ou profissionais dos coordenadores de curso não são ou pouco são consideradas por quem deveria fazê-lo.

Reflexões, críticas e observações de alguns autores podem ser referidas uma vez que atestam a importância da valorização das pessoas à consecução dos objetivos organizacionais nas universidades e que, portanto, deveriam ser consideradas na formulação de suas políticas, estratégias e nas decisões dos líderes.

Grillo (1996), por exemplo, revela que, entre os investimentos feitos pela universidade, os recursos humanos garantem retorno imediato em qualquer época, seja de crise ou de progresso, decorrendo daí a importância de serem examinados os problemas que afetam as pessoas que dela fazem parte. Bernardes (2004) constatou que em nenhuma outra organização as pessoas são tão importantes: uma vez que seu insumo básico é a inteligência, elas são, concomitantemente, a matéria-prima e o instrumento de produção intelectual.

Da mesma maneira, para Di Doménico, De Bona e Fernandez (2003), o capital intelectual é a principal fonte de riqueza de qualquer organização, principalmente em instituições de ensino superior, sendo lógico, para os autores, que seja dedicada atenção especial à gestão eficaz de seu capital intelectual.

Na concepção de Zabalza (2004), uma das fontes de poder, mas ao mesmo tempo de fraqueza das universidades, são os indivíduos que dela fazem parte. Esse papel é sobremaneira perpassado pela satisfação experienciada pelos coordenadores de curso, pois estar satisfeito com as atribuições, com a chefia, com os benefícios e com a gestão das pessoas são aspectos importantes de realização profissional. Destarte, parece certo afirmar que o principal patrimônio das universidades é seus colaboradores, pois eles determinam o que é a universidade e o que ela pode oferecer à sociedade.

Ainda a respeito das políticas organizacionais, e enfatizando as políticas de investimento e de desenvolvimento profissional de seus integrantes, é pertinente questionar se, nas universidades, a capacitação dos coordenadores de curso para as atividades de gestão, por exemplo, constitui objetivo ou política organizacional ou se são práticas vigentes?

Podem ser encontradas na literatura sobre gestão universitária brasileira⁵ constatações que registram respostas negativas a essas questões. Com certa frequência, as políticas ou objetivos organizacionais são mais professados do que efetivados pelos dirigentes universitários (BARROS; MENDES, 2003). Etzioni (1989) refere uma razão para a existência de diferenças entre os objetivos reais e os professados pelos dirigentes de organizações: muitas vezes os líderes exprimem objetivos diferentes daqueles que efetivamente buscam porque o “mascaramento” (expressão do tradutor) auxilia os objetivos que pretendem realmente atingir.

Entre 1997 e 2008 podem ser encontradas algumas pesquisas⁶ realizadas no Brasil que buscaram desvelar especificidades da função de coordenadores de curso em cinco universidades. Por meio dos resultados apresentados é possível considerar que sua função é decisiva à qualidade dos cursos. As conclusões dos pesquisadores possibilitam inferir que no exercício da função esses profissionais enfrentam condições adversas de várias ordens e que em boa parte do tempo dedicado às atividades de gestão vivenciam situações ambíguas, contraditórias, pouco claras, imediatistas e estressoras.

Com os resultados obtidos nessas pesquisas é pertinente considerar a existência (em menor ou maior grau) de insatisfações, ansiedade (e suas consequências) e estresse associados às funções de coordenadores de curso, uma vez que a natureza do trabalho e as condições em que é realizado são importantes fatores de promoção de saúde e qualidade de vida.

Piazza (1997) relata que há evidências de despreparo e necessidade de aprendizagem relacionada ao exercício da função de docentes gestores; falta de clareza das próprias funções; indefinições institucionais que criam dificuldades no exercício do cargo e ausência de normas claras para orientar o exercício da função.

Marra e Mello (2003) concluíram que a estratégia de conciliação de docentes gestores entre as atividades administrativas e as atividades docentes é aumentar o número de horas trabalhadas e que há dificuldades no relacio-

namento com docentes, funcionários e superiores hierárquicos.

Heerdt (2002) relata que os coordenadores de curso participantes de seu estudo foram unânimes em informar que não receberam nenhuma capacitação prévia para o desempenho de suas funções; constatou ainda a preocupação dos participantes com o excesso de atribuições não previamente discutidas ou orientadas, bem como com a falta de estrutura em alguns cursos. Também tinham claro que assumir a gestão de um curso demanda capacitação prévia, pois novas responsabilidades – que exigem certas habilidades que muitos não possuem – são requeridas no exercício do cargo. A esse respeito, os participantes relataram que percebem suas limitações na função de gestor de curso.

Tais limitações são também corroboradas por Cruz (2008), que constatou que na escolha de profissionais para cargos na administração universitária comumente não são considerados os comportamentos de gestão que precisam ser apresentados pelos mesmos, o que leva a que aprendam o que é gerir um curso no próprio exercício do cargo.

Decorre, então, com base nas evidências listadas nessas pesquisas, que parece não existir convergência suficiente para assegurar a qualidade dos vínculos quando são observadas as necessidades de docentes-gestores e as respostas das universidades. As conclusões dessas pesquisas confirmam a observação de que pouco estão alinhadas as necessidades individuais e as respostas das chefias a essas necessidades no contexto universitário. Como o com-

promisso social das universidades é a transformação da sociedade por meio da construção de maneiras mais democráticas de convívio humano, é significativo per si começar a avaliar seus próprios processos.

Uma nova perspectiva, baseada nas pessoas e em seus valores fundamentais, representa uma ação duradoura capaz de transformar as relações vigentes nesse contexto. Mas copiar modelos ou imitar processos de universidades estrangeiras não parece ser a solução para as dificuldades e problemas próprios das universidades brasileiras, ou mesmo latino-americanas.

Algumas dessas dificuldades estão relacionadas à imposição de respostas rápidas aos desafios da modernidade e à necessidade de revisão de posturas amadoras na administração e nos processos organizacionais. Nesse sentido, são tanto desafiantes quanto oportunos para a comunidade científica os conhecimentos sobre gestão de pessoas nas universidades que reflitam a cultura, as experiências e a realidade brasileiras e latino-americana.

Com o objetivo de dar visibilidade às características do processo de vinculação entre coordenadores de curso, seu trabalho e a universidade, a seguir serão apresentados os principais resultados da pesquisa realizada no Brasil com base na análise dos dados coletados junto aos participantes quanto à sua satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento, percepção de suporte, reciprocidade e justiça organizacional.

Satisfação ou insatisfação no trabalho dos coordenadores de curso

A satisfação no trabalho dos coordenadores de curso, aspecto avaliado por meio da análise de suas verbalizações acerca dos relacionamentos estabelecidos, das retribuições recebidas, das tarefas realizadas, do trabalho em si e do cargo ocupado, possibilita constatar que os participantes manifestam, em maior ou menor grau, aspectos que lhes geram satisfação e insatisfação no trabalho.

A insatisfação dos coordenadores de curso está relacionada à percepção de que nas universidades as retribuições pouco ou nunca existem. Há expectativas não atendidas e há problemas estruturais e organizacionais que influenciam na realização ou no modo de execução do trabalho. O emprego de esforços e tempo na realização de tarefas burocráticas, que poderiam ser facilmente realizadas por técnico-administrativos, e o pouco tempo que resta para cumprir com o planejamento do curso (atividades político-pedagógicas) são aspectos que promovem experiências de frustração e desgaste.

A satisfação está associada às características próprias do trabalho, e isso inclui o trabalho em si e as tarefas sob sua responsabilidade: seu trabalho é percebido como desafiador, passível de realizações e uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Quanto aos relacionamentos estabelecidos no contexto de trabalho, a insatisfação dos coordenadores de curso parece estar mais associada às exigências do

cargo do que necessariamente às dificuldades pessoais. Para a maioria dos participantes, as relações estabelecidas com a chefia contêm aspectos que geram insatisfação, mas com os demais integrantes desse contexto as relações são pautadas pela proximidade, respeito, receptividade, contribuições e possibilidades de troca.

Envolvimento dos coordenadores de curso com o trabalho

Envolvimento representa o significado que o trabalho ou as tarefas assumem na vida das pessoas e está relacionado com as características da chefia, com as características do cargo ou tarefa e com fatores pessoais do próprio trabalhador (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004).

Os coordenadores de curso referem que seu trabalho impacta suas vidas tanto positivamente, em relação aos aspectos profissionais, quanto negativamente, em relação às suas vidas particulares, uma vez que a sobrecarga de trabalho leva a que alguns abandonem ou posterguem projetos pessoais associados ao lazer e à família. De todo modo, o trabalho representa para eles oportunidade de realização pessoal e de exercício de seu potencial e de seus talentos.

Outros eventos positivos – amizades, oportunidades, desafios – e negativos – ameaça à saúde e ao bem-estar em razão do excesso de tempo dedicado ao trabalho – caracterizam seu envolvimento com o trabalho. Para alguns, o trabalho representa mais esforços; para outros, mais resultados.

A maioria dos coordenadores percebe-se competente no exercício do cargo. Entretanto, a falta de conhecimentos específicos na área da gestão é uma limitação na avaliação dessa competência. Apesar disso, é positiva a avaliação que fazem de seu valor pessoal/profissional, uma vez que há autodescrições positivas em suas manifestações que possibilitam perceber que o trabalho representa oportunidade de desenvolvimento de seus talentos e potencialidades.

As tarefas pedagógicas e de gestão são percebidas pelos participantes como tarefas que têm sentido, pois acrescentam valor ao cargo, proporcionam sentimento de vinculação, trazem uma contribuição à sociedade e beneficiam outras pessoas; por tais razões, há com essas identificação pessoal, o que não ocorre em relação às tarefas burocráticas.

O trabalho representa uma condição de centralidade na identidade pessoal dos coordenadores de curso, como também em sua identificação com a sociedade. Ainda que se manifestem negativamente em relação a algumas variáveis que compõem este construto, descrevem emoções, sentimentos, estados de ânimo e cognições que possibilitam perceber que seu envolvimento não é um estado neutro, mas um estado mental definido; é um funcionamento social que se origina e é consequência do trabalho que realizam.

Todavia, as relações de poder, a hierarquia, o formalismo, a centralização da autoridade, os esquemas de controle, as poucas ou inexistentes oportunidades de avaliação e feedback da atuação

são alguns aspectos que obstaculizam possibilidades de maior envolvimento.

Comprometimento dos coordenadores de curso

O comprometimento é representado pela intensidade com que o indivíduo se identifica com a organização e/ou com o cargo que ocupa. Representa a fidelidade de um funcionário com a empresa que o emprega e o quanto essa fidelidade está associada ao cargo e aos aspectos que o representam ou delimitam. Os aspectos considerados na determinação da ligação entre os coordenadores de curso e a universidade/cargo foram o desejo de permanecer na universidade/cargo (vínculo emocional) o dever de permanecer na universidade/cargo (sentimento de lealdade) ou a necessidade de permanecer (avaliação dos custos ou perdas associadas à saída).

Todos os participantes expressam desejo de permanecer na universidade. As oportunidades percebidas de crescimento profissional, os processos democráticos, a trajetória na universidade e a carreira profissional são cognições que contribuem à explicitação desse desejo.

O dever de permanecer na universidade é considerado por eles como uma atitude honesta e uma obrigação moral. A autoexigência de um bom desempenho e as contribuições feitas pelos coordenadores de curso representam as maneiras encontradas para responder ao dever de permanência, e isso significa que permanecer também é uma forma de retribuir ou uma possibilidade de expressar gratidão à universidade.

Tanto os investimentos que o coordenador de curso fez no cargo e na universidade quanto os resultados que já alcançou nesse contexto caracterizam sua disposição de permanência. Todavia, as manifestações são mais frequentes quando se trata da avaliação dos custos e perdas diante de uma possível saída da universidade.

A esse respeito é possível observar que as oportunidades de crescimento ou conquistas profissionais decorrentes do cargo e a possibilidade de acessar conhecimentos são as razões que prevalecem no discurso dos participantes. É perceptível que, para alguns, permanecer na universidade está associado aos benefícios decorrentes dessa escolha. Destarte, fortalecem o vínculo com a universidade na medida em que, por meio dela, seu desenvolvimento profissional é possível.

Resta evidenciado que o processo de vinculação dos coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade apresenta relações com as características do comprometimento existente.

A justiça nas universidades sob a percepção dos coordenadores de curso

Justiça organizacional é representada pela equidade, imparcialidade e tratamento justo dado às pessoas nas organizações. Apresenta quatro dimensões: (a) distributiva, que se refere ao caráter imparcial com que os resultados são distribuídos ou com que as compensações são vistas como justas em comparação aos esforços produzidos; (b) de pro-

cedimentos, que diz respeito à imparcialidade em relação aos meios utilizados à consecução dos resultados, à justiça quanto às etapas anteriores à distribuição das recompensas, ou à maneira com que se processa a decisão, e não à decisão propriamente dita; (c) interacional/social, relacionada ao tratamento digno e respeitador dado às pessoas, ao respeito pelos direitos dos indivíduos e sensibilidade às suas necessidades pessoais; (d) interacional/informacional, que diz respeito ao *feedback* às ações dos indivíduos, ao fornecimento de explicações quanto às decisões tomadas e sobre as bases dessas decisões (MUCHINSKY, 2004; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Entre a maioria dos participantes há percepção de injustiça organizacional distributiva, pois necessidade, igualdade ou equidade não constituem critérios à distribuição de recursos ou recompensas. Existem critérios subjetivos, conveniências, favorecimentos, interesses pessoais e privilégios a definir o processo distributivo das promoções, dos benefícios, das gratificações e das oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional nas universidades. Ao perceberem tratamento injusto, os coordenadores de curso sentem-se desrespeitados, e esse é um aspecto que abala a confiança em seus superiores.

No que diz respeito à justiça de procedimentos, muito embora sejam percebidos como justos os meios utilizados pela chefia para atingir os resultados, as etapas anteriores à distribuição das recompensas e a maneira como se processa a decisão não o são. Há evidências da falta ou da pouca credibilidade no

superior, pois conveniência, ausência de clareza e de explicações sobre as decisões são aspectos referidos pela maioria dos participantes ao caracterizarem suas percepções sobre a maneira como se processam as decisões na universidade.

A justiça interacional/social é caracterizada pela percepção de respeito e de dignidade, aspectos relatados sobre o tratamento dispensado por suas chefias. Não são semelhantes, no entanto, suas percepções acerca da sensibilidade demonstrada pelas chefias aos seus problemas pessoais e aos seus direitos.

A existência de um precário sistema de *feedback*, de problemas na transmissão, explicação e justificativas para as decisões tomadas pelas chefias contribui para as percepções de injustiça interacional/informacional.

Suporte organizacional no contexto das universidades

O suporte organizacional representa o conjunto das percepções dos colaboradores quanto ao suporte material, humano e tecnológico que recebem da organização para que desenvolvam suas atividades. É definido como as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão e sobre como a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Está relacionado à percepção do trabalhador quanto a: (a) estilo de gestão da chefia; (b) gestão de desempenho; (c) suporte social no trabalho; (d) carga de trabalho; (e) suporte gerencial (TAMAYO et al., 2002).

Conforme a percepção dos participantes quanto ao suporte organizacio-

nal, em suas universidades as chefias tanto utilizam o poder do cargo que ocupam – o que caracteriza a liderança formal, quanto o poder legitimado pelos coordenadores – caracterizando a liderança informal. Na perspectiva do estilo de gestão da chefia, evidenciam a importância, o desejo ou a necessidade de participação nas decisões e em questões relativas ao seu trabalho, o mesmo ocorrendo em relação à autonomia para gerenciar as tarefas de gestão do curso.

Não é unanimidade entre os coordenadores de curso a percepção de ações formais ou de existência de políticas de gestão do desempenho, pois percebem que de alguma maneira são avaliados, mas esse processo se reveste mais de informalidade do que de práticas concretas. Os mecanismos de controle do desempenho, os instrumentos para avaliá-lo e o *feedback* do processo são aspectos muitas vezes negligenciados nesse contexto.

A elevada carga de trabalho, o excesso de tarefas e o exíguo prazo para seu cumprimento caracterizam o descontentamento dos participantes. Todos afirmam ter de fazer horas extras para cumprir com suas obrigações. As consequências dessa sobrecarga (cansaço, intranquilidade, sofrimento psíquico, desgaste físico e psicológico) estão confirmadas na literatura.⁷ Portanto, a percepção de suporte psicossocial por parte da chefia seria um atenuante à situação de desgaste revelada pelos coordenadores de curso.

Parece haver tolerância, por parte da chefia, aos seus problemas pessoais. Entretanto, constata-se que a preocupa-

ção com a saúde dos colaboradores não é algo presente em muitas universidades. Essas exigem que seus profissionais sejam competentes e competitivos, polivalentes e criativos, mas deixam a desejar quanto à oferta de suporte organizacional promotor da saúde no trabalho (BARROS; MENDES, 2003).

Nesse sentido, e referindo que é no contexto das relações sociais que emergem as crenças sobre o suporte oferecido pela organização empregadora, constata-se que um ambiente mais suportivo reforçaria o vínculo estabelecido entre os coordenadores de curso, seu trabalho e a universidade.

Reciprocidade por parte da universidade aos coordenadores de curso

Siqueira (2005) descreve reciprocidade organizacional da seguinte maneira: quando um empregado percebe a necessidade de oferecer ao seu empregador uma cota extra de trabalho, extrapolando suas obrigações formais ou aplicando um esforço extra para resolver situações problemáticas que se apresentam, age de maneira a ajudar a organização. A partir disso desenvolve crenças sobre futuras retribuições organizacionais sobre a ajuda, favor ou benefício que prestou à organização. Sendo percebida como devedora, a organização teria a obrigatoriedade de retribuir ao empregado doador os favores recebidos.

Reciprocidade organizacional é, então, o conjunto de crenças sobre retribuições da organização (vista como devedora), nutridas pelo empregado ao

assumir o papel de credor durante uma troca social. Integram as percepções de reciprocidade organizacional as crenças sobre o reconhecimento (material ou não), pelo trabalho e pelo esforço realizado.

Sustentados por esse conceito os coordenadores de curso manifestam descontentamentos em relação à reciprocidade organizacional. Apesar disso, continuam a emitir atos de doação, a cumprir suas extensas jornadas de trabalho, algumas vezes sem remuneração para isso, e a dar respostas ao grande volume de atividades que lhes cabe no exercício do cargo.

Falhas no processo de servi-los, de atender a suas necessidades e oferecer-lhes o devido suporte prejudicam as percepções de que há cuidado com seu bem-estar e valorização de seu trabalho. Ainda que isso ocorra, mantêm crenças relativas à necessidade de retribuir os poucos benefícios recebidos. A interpretação dessas manifestações e a tentativa de caracterizá-las sugerem que reciprocidade não é um fenômeno que ocorre em muitas universidades.

Ainda que as expectativas de reciprocidade sejam frustradas, os coordenadores de curso continuam a emitir atos espontâneos, fato explicado pelo seu comprometimento. Percebem débito de parte da universidade para com eles, uma vez que lhes parece ser difícil acreditar na capacidade de doação da universidade. Esse elemento cognitivo pode ser a fonte de influência de muitas das manifestações de insatisfação evidenciadas.

Considerações finais

Os resultados encontrados corroboram outros estudos⁸ sobre gestão universitária, pois destacam que, de forma geral, nas universidades brasileiras pode ser observada a ausência de preparo de colaboradores para ocuparem cargos gerenciais.

Reunidas em conjunto, as evidências sobre cada um dos elementos que caracterizam o processo de vinculação dos coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade possibilitam constatar que existe um permanente esquema de retroalimentação a determiná-lo e, por conseguinte, o comportamento dos indivíduos nesse contexto.

Resta evidente, ao final do estudo, a distância entre o que a literatura sobre gestão universitária preconiza como ideal e o que as universidades, por meio de suas lideranças, efetivamente promovem no contexto laboral. Nessa perspectiva, para atender às demandas dos *stakeholders* e para manter sua empregabilidade e sua integridade física e psíquica, os coordenadores de curso utilizam estratégias de mediação (BARROS; MENDES, 2003). Todo esse esforço, em algum grau, prediz sofrimento, que é atenuado, todavia, por sua satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento.

Pelo conjunto de aspectos descritos e analisados e com base na sustentação teórica que fundamenta o estudo, é possível transferir os resultados para outros cursos além de psicologia e para outras universidades, além dos limites das universidades nas quais os participantes trabalham. Com base na experiência teórico-empírica adquirida

na realização desta pesquisa, sugerem-se novos estudos para que o fenômeno investigado possa ser ampliado e aprofundado; estudos, por exemplo, que privilegiem amostra maior e de participantes de outros cargos gerenciais das universidades, além dos coordenadores de curso, pois poderão apresentar percepções diferentes ou complementares; que utilizem metodologias longitudinais e de abordagem qualitativa sobre o conjunto de fenômenos que representam os vínculos com o trabalho e com as organizações; que examinem as relações existentes entre as variáveis que o estudo privilegiou; ou, ainda, que examinem o poder preditivo dos vínculos sobre a saúde e desempenho dos colaboradores e o resultado das organizações.

Por fim, este estudo formulou muitas perguntas, algumas diretas, outras indiretas, a respeito das cognições e afetos presentes no contexto de trabalho de docentes gestores. As respostas são encontradas nas interpretações de cada fenômeno e nos resultados deste estudo, porém uma pergunta ainda é instigante: se as condições apontadas nos resultados das pesquisas sobre o papel, as competências e habilidades, as aprendizagens, as dificuldades inerentes à função de docentes gestores são adversas; se no exercício da função enfrentam também condições adversas de várias ordens e se há fatores que fazem com que suas atividades pouco assumam um caráter estável, previsível, adequado, conciliatório ou planejado, dentre alguns adjetivos desejáveis para qualquer trabalho em qualquer organização (conforme já relatado em pesquisas), por que há ainda quem se candidate ao cargo?

Characteristics of the course coordinators' work in the university context

Abstract

To characterize the bonding process endured by course coordinators with work and the university was objective of this study. The research was qualitative character with descriptive and exploratory approach. The procedure involved in the technique of interviews (semi-structured) was a recurrence. The participants, course coordinators of universities of Santa Catarina, Brazil, highlight overload of work and little confidence in the leadership and a system of feedback compromised. The exercise of the potential and talent of course coordinators, the value and meaning assigned to work, the perception of competence in political-educational activities and existing friendships characterized his involvement with the work. The results show up that in Brazilians universities, in general, there is little or no preparation exists for which professors occupy managerial positions.

Key words: Bonding process at work and with the university. Cognition and affection in universities. Work of teachers-managers.

Notas

- ¹ Piazza (1997); Heerdt (2002); Silva (2002); Silva; Moraes (2002); Silva; Moraes; Martins (2003); Marra; Melo (2003).
- ² "Grupo de pessoas interessadas ou envolvidas que pode afetar ou ser afetado pela organização quanto a produtos, políticas ou processos" (LOIOLA et al., 2004, p. 119). No caso espe-

cífico são representados pelo corpo docente e discente, coordenadores de cursos, chefes de departamento, funcionários, reitores e pró-reitores.

- ³ Grillo (1996); Meyer (1998); Botomé (2001); Botomé; Kubo (2002); Bernardes (2004); Di Doménico; De Bona; Fernandez (2003); Zabalza (2004).
- ⁴ "Processo de dar aos funcionários de uma organização mais poder de decisão dentro de um contexto com menor supervisão gerencial" (MUCHINSKY, 2004, p. 261).
- ⁵ Grillo (1996); Piazza (1997); Meyer (1998); Botomé (2001); Botomé; Kubo (2002); Rizzatti; Rizzatti Jr.; Bona Sartor (2004); Zabalza (2004).
- ⁶ Piazza (1997); Heerdt (2002); Silva (2002); Silva; Moraes (2002); Silva; Moraes; Martins (2003); Marra; Melo (2003); Cruz (2008).
- ⁷ Fernandes et al. (2002); Delcor et al. (2004); Lino (2004); Legal; Silveira; Verdinelli; Verdinelli (2005).
- ⁸ Botomé (2001); Piazza (1997); Botomé; Kubo (2002); Heerdt (2002); Silva; Moraes; Martins (2003); Silva (2002); Silva; Moraes (2002); Marra; Melo (2003); Rizzatti; Rizzatti Jr.; Bona Sartor (2004); Kanan; Zanelli (2004); Zabalza (2004); Kanan; Zanelli (2005); Cruz (2008).

Referências

- ABAL DE HEVIA, I.; DONATO, M. E. Acciones para el mejoramiento de la docencia universitaria. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL: alianças estratégicas, integração e gestão universitária, IV. 2004. *Anais...* 1 CD-ROM
- AROCENA, R. Las reformas de la educación superior y los problemas del desarrollo en América Latina. *Educación e Sociedade - Revista de Ciências da Educação*, Cedes, v. 25, n. esp., p. 915-936, 2004.
- BALL, S. J. Performatividade, privatização e o pós-Estado do bem-estar. *Educación e Sociedade - Revista de Ciências da Educação*, Cedes, v. 25, p. 1105-1126, set./dez. 2004.

- BARROS, P. C. R.; MENDES, A. M. B. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. *Psico*, USF, v. 8, n. 1, p. 63-70, jun. 2003.
- BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). *Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, 2004. p. 315-326.
- BOTOMÉ, S. P. Sistemas de ciência, tecnologia e ensino superior como parte de uma política de estado. In: ALMEIDA, M. (Org.). *A universidade possível: experiências de gestão universitária*. São Paulo: Cultura Editores Associados. 2001. p. 305-343.
- BOTOMÉ, S. P.; KUBO, O. M. Responsabilidade social dos programas de Pós-Graduação e formação de novos cientistas de nível superior. *Interação em Psicologia*, v. 6, n. 1, p. 81-110, 2002.
- CARDIM, P. A. G. Gestão universitária em tempos de mudança. In: COLOMBO, S. S. et al. *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 323-337.
- COLOSSI, N.; CAON, K. D. Comportamento organizacional: comprometimento e satisfação no trabalho. In: COLOSSI, N. et al. *A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul*. Blumenau: Nova Letra, 2002. p. 125-137.
- CRUZ, C. R. *Atribuições de dirigentes de cursos de graduação e aprendizagens para exercer a função*. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- DELCOR, N. S. et al. Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. *Caderno de Saúde Pública*, v. 20, n. 1, jan./fev. 2004.
- DI DOMÊNICO, A.; DE BONA, G.; FERNANDEZ, O. Activos intangibles en organizaciones de educación superior: medición e indicadores del capital intelectual. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, III. 2003. *Anais...* 1 CD-ROM.
- ETIIZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FERNANDES, R. C. P. et al. Trabalho e cárcere: um estudo com agentes penitenciários da região metropolitana de Salvador, Brasil. *Caderno de Saúde Pública*, v. 1, n. 3, p. 807-816, maio/jun. 2002.
- FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. *Educação e Sociedade*, Cedes, v. 25, p. 1227-1249, set./dez. 2004.
- GONZÁLEZ, M. L.; CODAGNONE, T. H. Organización universitaria. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IV. 2004. *Anais...*, 1 CD-ROM.
- GRILLO, A. N. *Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior*. Florianópolis: Insular, 1996.
- HEERDT, A. P. S. *Competências essenciais dos docentes-gestores em uma instituição de ensino superior*. Florianópolis. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. O processo de vinculação de docentes-gestores com seu trabalho e com a universidade. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IV. 2004. *Anais...* 1 CD-ROM.
- _____. Coordenar cursos de graduação: uma análise dos vínculos estabelecidos por meio desta função. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA-SBP, XXXV. 2005. *Anais...* 1 CD-ROM.
- LEGAL, E. J. et al. Sintomas de burnout e estresse ocupacional em professores universitários de um curso de psicologia. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GES-

TÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, V. *Anais...*, 2005.

LINO, M. M. Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de unidade de terapia intensiva. Tese (Doutorado em Enfermagem do Adulto) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LOIOLA, E. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 91-141.

LOPES, J. E. G. et al. Atividades da gestão universitária: uma investigação avaliativa do desempenho e resultados em uma instituição particular de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, VI. 2006. *Anais...*, 1 CD-ROM.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. Docente-gestor: o cotidiano dos chefes de departamento e docentes-gestores em uma Universidade Federal. In: ENANPAD, 2003. *Anais...*, 1 CD-ROM.

MEYER, V. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. *Cadernos* - Centro Universitário São Camilo, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 49-59, jan./jun. 1998.

MEYER Jr., V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER Jr., V.; MURPHY, J. P. *Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.

MUCHINKKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MURPHY, J. P. Administração do ensino superior numa nova era: os rápidos e os mortos. In: MEYER Jr, V.; MURPHY, J. P. *Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis: Insular, 2003. p. 193-205.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 29-61, 1999.

PIAZZA, M. E. O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1997.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). *Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, 2004. p. 185-192.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI Jr., G. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IV 2004. *Anais...*

RIZZATTI, G.; RIZZATTI Jr., G.; BONA SARTOR, V. V. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IV. 2004. *Anais...*

ROJAS, S. U.; OCAÑA, J. I. S. Estrés y burnout en docentes en diferente niveles de sistema educativo. In: CONGRESO NACIONAL AMET, V. [on line]. Disponível em <http://www.acosomoral.org>. Acesso em: 2006.

SIEGEL, P. A. et al. The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 1, p. 13-24, 2005.

SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S. Como os professores aprender a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENANPAD. 2002. *Anais...*, 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: ENANPAD. 2003. *Anais...*, 1 CD-ROM.

SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. In: ENANPAD. 2002. *Anais...*, 1 CD-ROM

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 10, n. 1, p. 83-93, jan./abr. 2005.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

TAMAYO, M. R. et al. Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP). In: REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 52. 2000. *Anais...*

ZABALZA, M. A. *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, J. C. *Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais*. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, 1992.

ZANELLI, J. C. (Coord.). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenções baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010.