



Education Policy Analysis  
Archives/Archivos Analíticos de Políticas  
Educativas  
ISSN: 1068-2341  
EPAA@asu.edu  
Arizona State University  
Estados Unidos

Alves Correia Barbosa, Milka; Ney Matos, Fátima Regina; Costa de Mendonça, José Ricardo; Martins de Paiva, Kely César; Roda de Souza Araújo Cassundé, Fernanda  
O Papel de Gestor: Percepções de Professores-gestores de uma Universidade Federal  
Brasileira

Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, vol. 25,  
2017, pp. 1-41  
Arizona State University  
Arizona, Estados Unidos

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275050047012>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

---

# arquivos analíticos de políticas educativas

Revista acadêmica, avaliada por pares,  
independente, de acesso aberto, e multilíngüe



Arizona State University

---

Volume 25 Número 12

20 de fevereiro 2017

ISSN 1068-2341

---

## O Papel de Gestor: Percepções de Professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira

*Milka Alves Correia Barbosa*

Universidade Federal de Alagoas  
Brasil

*Fátima Regina Ney Matos*

Universidade Potiguar e Instituto Superior Miguel Torga  
Brasil, Portugal

*José Ricardo Costa de Mendonça*

Universidade Federal de Pernambuco  
Brasil

*Kely César Martins de Paiva*

Universidade Federal de Minas Gerais  
Brasil



*Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé*

Universidade Federal do Vale do São Francisco  
Brasil

**Citação:** Barbosa, M. A. C. B., Matos, F. R. N., Mendonça, J. R. C., Paiva, K. C. M., Cassundé, F. R. S. A. (2017). O papel de gestor: Percepções de professores-gestores de uma Universidade Federal Brasileira. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(13).

<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2388>

**Resumo:** Esta investigação teve como objetivo analisar como professores de ensino superior de uma universidade federal percebem o papel de professor-gestor. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo interpretativo básico, cujos participantes foram os professores-gestores da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. A Análise de Conteúdo foi adotada para o tratamento dos dados, com o suporte do software Atlas Ti. Com os relatos dos professores foi possível identificar dimensões compartilhadas por eles ao se referirem ao papel de professor-gestor (faceta convencional), em torno das quais esses sujeitos se agregam e que caracterizaram o papel de professor-gestor como uma categoria social. Como também, foi possível reconhecer as interpretações e significações individuais que constituem a faceta idiossincrática do papel de professor-gestor. A pesquisa de campo mostrou-se frutífera ao aproximar empiricamente os processos de identificação e categorização do papel social, respectivamente oriundos da Teoria da Identidade e da Teoria da Identidade Social, mostrando que a complementaridade entre abordagens tradicionalmente oponentes. Ao situar a temática do papel professor-gestor na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), a pesquisa proporcionou a construção de conhecimento sobre os papéis, atividades, desafios e tarefas com os quais mestres e doutores em início de carreira, lotados em universidades federais convivem.

**Palavras-chave:** papel social; papéis do professor de ensino superior; professor-gestor; universidade

### **The role of manager: Perceptions from academic-managers of a Brazilian Federal University**

**Abstract:** This research aimed to analyze how higher education teachers from a Brazilian federal university perceive the role of academic-manager. For this purpose, it was conducted an interpretive qualitative basic study, whose participants were academic-manager of Federal University of São Francisco Valley (Univasf). Data were collected through semistructured interviews and documentary analysis. Content analysis was adopted for processing data with the software Atlas Ti support. Based on data, it was identified the dimensions shared by them when refer to the academic-manager role (conventional facet), around which these subjects aggregate themselves and that characterized the role of academic-manager as a social category. As well, it was possible to recognize the interpretations and individual meanings which constitute the idiosyncratic facet of academic manager role. Field research proved to be fruitful when approaching empirically the process of identification and categorization of social role, respectively coming from Theory of Identity and Theory of Social Identity, pointing complementarity between approaches traditionally opponents. By situating the issue of academic manager role at the Univasf, the research provided still knowledge about a reality that needs to be better investigated: the roles, activities, challenges with which masters and doctors in early career, crowded in federal universities, have to deal with.

**Keywords:** social role; higher education teacher roles; academic-manager; university

### **El papel del gerente: Percepciones de los académicos-gerentes de una Universidad Federal Brasileña**

**Resumen:** Esta investigación tuvo como objetivo analizar cómo los profesores de educación superior de una universidad federal se dan cuenta el papel de académicos-gerentes. Por lo tanto, hubo un estudio cualitativo interpretativo básico, cuyos participantes eran maestros, directivos de la Universidad Federal del Valle de San Francisco. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Se adoptó el análisis de contenido para el tratamiento de los datos con el soporte de software Atlas Ti. Con los informes de los maestros se identificaron dimensiones compartidas por ellos para referirse al papel de académicos-gerentes (faceta convencional), alrededor de los cuales se añaden estos temas y caracterizaron el

papel de académicos-gerentes como categoría social. Además, fue posible reconocer las interpretaciones individuales y significados que constituyen la faceta idiosincrásica del papel de académicos-gerentes. La investigación de campo demostró fructífera para abordar empíricamente los procesos de identificación y categorización de función social, respectivamente deriva de la teoría de la identidad y la Teoría de la Identidad Social, que muestra que la complementariedad de los enfoques tradicionalmente rivales. Al situar la cuestión del papel del académicos-gerentes de la Universidad Federal del Valle de San Francisco (Univasf), la investigación proporcionó la construcción de conocimiento acerca de las funciones, actividades, retos y tareas que los maestros y los doctores de carrera temprana, lleno gente universidades federales, coexisten.

**Palabras-clave:** role social; los roles de maestros de educación superior; académicos-gerentes; universidad

## Introdução

O contexto do trabalho no ensino superior tem sofrido transformações significativas nas últimas décadas, decorrentes tanto de mudanças econômicas, sociais, quanto tecnológicas, que levam os diversos atores envolvidos nesse campo (professores, discentes, educadores, formuladores de políticas públicas, dentre outros) a empreenderem modificações estruturais e comportamentais.

Dentro dessa nova conjuntura, reformas educacionais (massificação e expansão do ensino superior) foram demandadas com o intuito de formar força de trabalho adequada às exigências do capitalismo (Santiago & Carvalho, 2011). Com esse imperativo, as instituições de ensino superior (IES) brasileiras, inclusive as instituições públicas, foram praticamente exigidas a mostrarem à sociedade que podem fazer o uso eficiente e eficaz de recursos e que suas atividades são de relevância para o mercado de trabalho e para a economia.

No cenário brasileiro, destaque-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) e as Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2001) que trouxeram implicações diretas e indiretas para o professorado desse nível de ensino, dentre elas a apresentação de demandas às instituições de ensino em termos de composição, publicação e qualificação do corpo docente e a discussão sobre competências profissionais (Paiva, 2007).

Com efeito, houve alterações no trabalho do professor, ampliando-se as atividades comumente associadas a esses profissionais, notadamente a docência, a pesquisa e a extensão, em virtude do aprofundamento da cultura do desempenho, que denota a supervalorização do conhecimento como uma nova forma de acumulação de capital.

Assim, a concepção do professor de ensino superior como porta-voz “soberano” de um saber dogmatizado, com habilidades para transmitir seus saberes, parece não mais corresponder ao perfil desse profissional exigido pelas instituições e pela sociedade em geral. Outras funções têm sido agregadas, tornando o exercício profissional do professor de ensino superior ainda mais complexo (Musselin, 2007, 2011, 2013; Zabalza, 2007). São elas: o *business* (busca de financiamentos, negociação de projetos e convênios, assessorias, participação em diversas instâncias e entidades científicas) e as relações institucionais (que contemplam desde representar a universidade até a criação e manutenção de uma rede de relações com outras instituições).

Oportuno lembrar que, no Brasil, o Art. 3º do Decreto 94.664/1987 (Brasil, 1987) prevê a gestão universitária como uma atividade própria do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, a pesquisa e a extensão. Dessa forma, quando o professor atua na gestão, quer seja como reitor, pró-reitor, diretor de unidade, chefe de departamento, coordenador de curso etc., quer seja

temporária ou permanentemente, por exemplo, ele entra em cena desempenhando um papel específico, o de professor-gestor (*academic manager*)<sup>1</sup>.

Deve-se entender que o professor-gestor é “uma espécie particular de gerente, [...] eles possuem funções e papéis peculiares ao mundo acadêmico, na medida em que são, antes de tudo, em geral, professores de carreira” [...] (Ésther & Melo, 2008, p.17). Mesmo assumindo a posição de dirigente, esse indivíduo não deixa de ser professor (Ésther, 2007) e, portanto, a multi-atividade constitui o cerne do papel de professor-gestor (Miller, 1991).

Aqui se demarca um conceito relevante para o presente artigo, qual seja, a especificidade do trabalho gerencial em IES. Ao caracterizar o trabalho gerencial, Mintzberg (2003) diferencia-o do que se espera de outros trabalhadores, mostrando que o gerente desempenha papéis que envolvem a resolução de perturbações na estrutura, e a manutenção da ligação entre os profissionais de dentro e as partes interessadas de fora. Na mesma perspectiva, Carvalho e Bruckmann (2014) argumentam que profissionais com tarefas administrativas não são apenas os primeiros a lidar com as narrativas das reformas públicas, mas são também, em geral, aqueles que lideram seu grupo profissional e, nesse sentido, “têm uma grande probabilidade de influenciar as normas dominantes, valores e práticas profissionais” (Carvalho & Bruckmann, 2014, p.91).

Essa realidade evoca a noção de papel social, que é um pressuposto fundamental neste trabalho. Tendo como inspiração autores interacionistas-construtivistas, como Berger e Luckmann (2005) e Goffman (2009), neste estudo papel social é entendido como conjunto de atividades, comportamentos e práticas característico de uma dada situação social, que resulta de um processo contínuo de construção social e que é desempenhado pelo sujeito em grupos de onde se originam expectativas e sob os quais ele exerce influência.

Na perspectiva estruturalista, o papel social (PS)<sup>2</sup> é um conjunto de atividades, tarefas e comportamentos que delineiam ações desenvolvidas por pessoas nas posições que ocupam dentro de uma organização (Lamertz, 2006). Sendo assim, ter um papel demanda de o indivíduo agir para alcançar determinadas expectativas, coordenando e negociando interações com os parceiros de papel e controlando recursos relacionados à atuação no papel social (Stets & Burke, 2000). Portanto, falar em papéis sociais significa reconhecer que certas atividades e tarefas são esperadas de um indivíduo dentro de organização em determinada posição, como, por exemplo, em uma IES, em uma universidade.

Por outro lado, assumindo-se que cada papel social é acompanhado de um conjunto de expectativas por meio do qual se prejulta ou prediz o que se espera dos diferentes indivíduos que desempenham determinado papel referente (Dierdorff & Morgeson, 2007), é possível admitir que, de alguma forma, as expectativas do papel delineiam *performances* específicas, atitudes (predisposições psicológicas) e comportamentos, conhecimentos, resultados, interações que compõem a visão que o indivíduo tem de si mesmo e daqueles que estão numa mesma posição social (Burke & Stets, 2009).

Como também, aqui considera-se que o papel tem duas dimensões, a saber: uma convencional (que é partilhada pelos indivíduos) e uma idiossincrática (são as interpretações distintas que os indivíduos têm sobre o papel) (McCall & Simmons, 1978). Sob esta perspectiva, nesta argumentação admite-se que professores-gestores compartilham atividades, expectativas, apesar dos diferentes ambientes institucionais em que se encontram ou de suas histórias individuais. Sendo assim, o professor-gestor de uma universidade estabelece interações e relações com outros indivíduos e grupos, mantendo similaridades e diferenças quanto ao seu entendimento do que seja o

<sup>1</sup> Autores como Deem, Hillyard e Reed (2007); Musselin (2013); Whitchurch (2007) referem-se a esse sujeito e seu papel na gestão universitária.

<sup>2</sup> A partir deste ponto, os termos papel e papel social serão usados indistintamente.

papel de gestor, às expectativas sobre seu desempenho no papel, aos desafios com os quais se deparam no cotidiano organizacional, por exemplo.

Cabe ainda destacar que se considera que os papéis atribuídos aos gestores comportam três aspectos do trabalho desses sujeitos: o que se espera que eles façam (definição do papel ou papel esperado), como eles interpretam e constroem o seu papel (papel percebido) e o que eles realmente fazem no decurso do seu trabalho (comportamento ou *performance* no papel – papel realizado) (Hales, 2005), mantendo-se aproximações e afastamentos entre essas três facetas. Por exemplo, o papel esperado tem relação com o papel percebido, visto que quando os papéis são bem definidos e percebidos claramente pelo indivíduo, facilitam o desempenho dos mesmos pelos sujeitos, contribuindo, provavelmente, para o atingimento dos objetivos organizacionais.

De outra forma, ressalte-se que o alinhamento exato entre esses três tipos é algo pertencente ao campo das ideias, dificilmente alcançado na realidade das organizações, havendo, provavelmente um hiato entre o papel esperado, o papel percebido e o papel realizado, com possibilidade de conflito e frustração, resultantes das diferenças nestes três tipos.

Para a Teoria da Identidade (TI), papéis formam a base da identidade, a qual pode ser entendida como um conjunto de significados que as pessoas têm de si mesmas como membros de grupos (Burke, 2004). Apesar da proximidade, papel social e identidade não se confundem e não devem ser tidos como sinônimos. O primeiro é determinado pelas normas gestadas nas instituições e nas organizações da sociedade, enquanto a identidade é construída no processo de individuação e, portanto, é fonte de significado para os atores sociais (Giddens, 2002). Importa aqui, desde logo, esclarecer que o presente estudo se volta ao construto papel social, ainda que se reconheça o seu imbricamento com o construto identidade.

Pode-se ainda entender o professor-gestor como categoria social que constitui grupos dentro e fora da universidade. As categorias sociais resultam de uma construção que agrupa idealmente em uma mesma ‘unidade social’ indivíduos com características comuns (Demartis, 2006). Nesse sentido, sob a perspectiva da Teoria da Identidade Social (TIS), as relações intergrupos possibilitam que os sujeitos vejam a si próprios como membros de um grupo ou categoria, em comparação com outros (fora do grupo, não-dirigentes) e como semelhantes aos demais membros do grupo, interpretando fatos e situações a partir da perspectiva desse grupo. Desta forma, ao se considerar o papel, as relações inter e intragrupos tornam-se relevantes (Hogg & Ridgeway, 2003; Stets & Burke, 2000), visto que se pressupõe que um sujeito, simultaneamente, desempenha papéis e pertence a grupos.

A possibilidade do construto papel social encontrar-se na fronteira entre teorias que se originam na Psicologia e na Sociologia (Hogg & Ridgeway, 2003; Stets & Burke, 2000) é um marco importante para fins da presente investigação, pois aqui se considerou ser factível alcançar conhecimento científico mais amplo com aproximações entre grupos, papéis e comportamento social ao se superar a dicotomia entre essas duas abordagens e promover aproximações entre teorias de base epistemológicas tradicionalmente opostas.

Partindo-se dos aspectos até aqui abordados, o presente trabalho teve como objetivo analisar como professores de ensino superior de uma universidade federal percebem o papel de professor-gestor. Nesse sentido, esclarece-se que apesar de se reconhecer a crescente necessidade de os professores realizarem tarefas de gestão, mesmo não estando nomeados para um cargo na universidade, na pesquisa em tela optou-se pelas as funções gerenciais mais comumente associadas ao papel de professor-gestor em IES, resguardando-se que as mesmas podem variar conforme a instituição. Assim, reconhece-se que reitor, pró-reitor, diretor e coordenadores não esgotam as posições nas quais o professor pode desempenhar o papel de gestor, pois o universo das IES é bastante variado, mesmo se considerando o poder isomórfico das mesmas.

O presente artigo está organizado em sete seções. Além das considerações introdutórias, a segunda seção debruça-se sobre o construto papéis sociais e na sequência, discute-se sobre os papéis

sociais do professor de ensino superior. A quarta seção trata especificamente do papel de professor-gestor. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo e na sexta, apresenta-se a análise e discussões dos dados, para, finalmente, apresentar conclusões e implicações da pesquisa.

Cabe aqui revelar que a presente investigação procurou lançar luz sobre as faces do papel social de professor-gestor (e dirigente) e ampliar a discussão sobre esses construtos em um ambiente com atores e dinâmica bastante peculiares como o de uma universidade (Simpson & Carroll, 2008). Ainda sobre esse aspecto, nas universidades federais, tendo em vista o papel-chave que o professor de ensino superior desempenha como gestor público (Campos, 2007) e as novas tarefas e exigências impostas a esse sujeito para o alcance de metas de produtividade e busca contínua de capacitação (Paiva, 2007), investigar sobre o papel de professor-gestor proporciona a compreensão do que significa ser dirigente nessas instituições (Esther, 2007) marcadas por sua importância histórica para o desenvolvimento da sociedade e assim, diminuir a lacuna detectada por estudos como o de Ésther (2007), Silva (2012) sobre o papel dos gestores universitários da alta administração as universidades federais.

## Papéis Sociais

A noção de papel social tem sido usada de forma recorrente e espontaneamente pelos membros das organizações em suas descrições acerca de suas práticas e experiências (Simpson & Carroll, 2008). Sendo assim, é possível identificar pelo menos duas abordagens distintas sobre papel, cercadas em ambiguidade e disputas sobre terminologias – a sistêmica e a construtivista.

A primeira considera o comportamento individual como uma série de sistemas de papel localizado dentro de um contexto organizacional. Pautando-se em conceitos como *input*, *output*, processamento, o desempenho do papel é definido na dinâmica entre expectativas de papel, papel enviado, papel recebido e comportamento no papel. Como consequência, há sempre um ciclo contínuo de enviar, receber e responder a expectativas de comportamento que são usadas para avaliar as ações de qualquer indivíduo que ocupe determinada posição na organização. Portanto, papel reflete um conjunto de expectativas sociais e comportamentos normativos que prescrevem como um indivíduo deveria ocupar determinada situação, posição ou status social.

Para o segundo grupo de abordagens, o papel é crucial no estabelecimento de condutas institucionalizadas (Berger & Luckmann, 2005). Especificamente no interacionismo simbólico, o mesmo é visto como um processo contínuo de construção social que depende da inter-relação entre uma ordem social estática e previsível e as ações criativas dos atores.

Apesar de defenderem axiomas diferentes, manifestam-se críticas dirigidas à abordagem sistêmica e à interacionista. Nesse sentido, Simpson e Carroll (2008) caracterizam a teoria dos papéis vista por essas perspectivas como acrítica, ingênuas e limitadas em sua capacidade de lidar com a realidade da vida organizacional; ambas não debatem sobre a construção discursiva, cultura e política de papéis, tampouco considerem forças como poder, controle e contestação.

Para as autoras, essas abordagens contrastam com a multiplicidade, fluidez e fragmentação que caracteriza a narrativa discursiva contemporânea sobre a construção de papéis, pois atualmente a atenção dos pesquisadores cresce em torno do “tornar-se” ao invés do “ser” no processo de construção do mesmo. Assim, concorda-se com Simpson e Carroll (2008) que propõem uma reorientação ontológica da teoria sobre papel de modo a permitir as possibilidades de emergência, pluralidade, descontinuidade, polifonia e imbricamento social com o processo de identidade; seria uma abordagem com qualidades mais dinâmicas que se preocuparia com conflitos interpapéis, com mudança e transições de papéis, entre outros.

Segundo Biddle (1986), é possível distinguir três níveis de abordagem atinentes à noção de papel: o institucional ou perspectiva sociológica (papel prescrito, imposto em função do lugar que ocupamos na sociedade), no qual o indivíduo ou a instituição adquire valor; o individual ou perspectiva psicológica, em que o papel adquire uma função de auto expressão do indivíduo, na perspectiva de que o sujeito exerce a escolha dos papéis (pessoa e personagem diferenciam-se na maior ou menor integração ou síntese que se pode observar entre a personalidade e as exigências relativas aos papéis desempenhados); o interacional ou perspectiva psicossociológica, no qual os papéis perfilam uma característica de complementaridade.

Com base na distinção entre as abordagens citadas acima, manifesta-se que o conceito de papel adotado neste trabalho incorpora aspectos subjetivos que não se restringem aos limites previstos por uma estrutura social determinista. Cabe também esclarecer que a presente investigação adota uma postura mais de busca por aproximações do que manutenção de dicotomias entre diferentes abordagens teóricas, pois se acredita que cada uma delas aborda aspectos relevantes que não podem ser deixados de lado quando se está tratando de papel social. Note-se ainda que esse posicionamento não significa de forma alguma abandonar a coerência teórica e a epistemológica, mas viabilizar uma aproximação teórico-empírica harmônica.

De forma geral, pode-se afirmar que as teorias dos papéis sociais se preocupam em descrever o mecanismo pelos quais os indivíduos são socializados para desempenhar papéis congruentes, de forma a sustentar uma ordem social estável. Nesse sentido, identificam-se três construtos principais nessa teoria: padrões ou comportamento social, identidades assumidas pelos atores sociais, e expectativas de comportamento que são entendidas por todos, incluindo o próprio sujeito.

Promovendo o diálogo entre tais construtos, Biddle (1986) explica que os indivíduos têm expectativas em relação aos outros, e quando elas se tornam conhecidas, os sujeitos irão buscar a conformidade, quer seja porque a pessoa que tem as expectativas está em uma posição de poder e pode aplicar-lhe sanções, quer seja porque o indivíduo simplesmente internaliza essas expectativas.

Um papel implica, portanto, em um conjunto de expectativas tanto do indivíduo, quanto de outra pessoa que esteja na mesma situação. O conceito de expectativa de papel explica como diferentes atores atuam em seus papéis de uma maneira similar e é fundamental para compreender a constituição do papel, pois quando “se apreende um papel social, outro, complementar e em oposição a ele, emerge automaticamente no todo psicossocial” (Lima, Pereira & Vieira, 2006, p. 4).

Com efeito, as expectativas do papel são derivadas de experiências individuais quando em ação em ambientes específicos, construídas a partir de interações entre os indivíduos. Ao se conhecer tais experiências, é possível compreender como as pessoas constroem dado papel e escolhem atuar de determinada maneira nele. Noutro sentido, esse processo de construção envolve as percepções e julgamento sobre os requisitos do papel, os quais refletem o conteúdo das expectativas deste (Dierdorff & Morgeson, 2007).

Partindo do conceito de tipificação, a abordagem construtivista de Berger e Luckmann (2005) explica que os indivíduos apreendem os significados e se relacionam entre si por meio de esquemas. Portanto, a formação de papéis é intrínseca à interação social e se inicia com um conjunto comum de conhecimento que contém tipificações recíprocas de conduta institucionalizadas.

Aprender um papel significa acessar “as camadas cognoscitivas e afetivas do corpo de conhecimento que é diretamente e indiretamente adequado a este papel” (Berger & Luckmann, 2005, p. 103). Desta forma, pode-se pensar que ser professor-gestor em uma universidade federal implica não somente em ter conhecimento acerca de ferramentas gerenciais, mas igualmente acerca dos valores e atitudes julgados adequados a um reitor, por exemplo.

Apoiado na Psicologia Social e na representação teatral, Goffman (2009) define papel social como um ou mais movimentos ou práticas ligados a uma determinada situação social, sendo “cada

um desses papéis representados pelo ator numa série de oportunidades para o mesmo tipo de público ou para um público formado pelas mesmas pessoas" (p. 24).

Desse conceito de PS, emerge a noção de interação face a face, que pode ser definida como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros. Por meio das interações sociais, os significados e a realidade social são construídos (Berger & Luckmann, 2005) e os papéis são formados (Edgar & Sedgwick, 2003). Essa aproximação entre tais construtos é importante na presente pesquisa, pois dificilmente pode-se imaginar em um professor de ensino superior que não vivencie várias destas interações em seu cotidiano.

Junto à interação, o papel que um indivíduo desempenha é delineado conforme os papéis desempenhados pelos outros presentes, os quais, segundo Goffman (2011), compõem a plateia. Neste cenário, o grupo social assume importância na medida em que, juntos, os participantes contribuem para uma definição única geral, acerca de determinada situação. Apropriando-se desse argumento, nesse artigo admite-se que o papel de professor-gestor seja talhado de acordo com os papéis desempenhados por aqueles que constituem a audiência desse sujeito, no caso, seus pares, subordinados (diretos ou não), discentes, dentre outros.

Associada à interação, Goffman (2009) aborda a representação, tratando-a como toda atividade de um indivíduo que se passa em um período caracterizado por sua presença contínua perante um grupo particular de observadores, sobre o qual exerce certa influência. Trazendo para o contexto deste trabalho, presume-se que o professor poderá estar diante de grupos específicos quando atuando como pesquisador, docente ou extensionista. Portanto, justifica-se a necessidade de identificar o(s) grupo(s) relevantes à construção e atuação do papel de professor-gestor, posto que nele originam-se expectativas, demandas e é sobre ele que se espera que o sujeito exerça influência.

Autores como Berger e Luckmann (2005) e Goffman (2009) parecem concordar que o papel social é construído por meio de interações sociais entremeadas por facetas subjetivas e aspectos preestabelecidos. Esta aproximação mostrou-se especialmente propícia, corroborando a escolha dos conceitos de papel social desses autores interacionistas como alguns dos norteadores teóricos desta investigação.

Destaque-se também o trabalho McCall e Simmons (1978) enfatizando que os papéis são o meio pelo qual os indivíduos procuram para realizar seus próprios objetivos e metas. Para os autores, o papel seria um legado do indivíduo para consigo como ocupante de uma posição social particular e é constituído de uma parte convencional ligados a posições na estrutura social, bem como uma porção idiossincrática construída na imaginação dos sujeitos.

Admitindo-se que em cada situação ou contexto organizacional há peculiaridades que levam o sujeito a assumir papéis específicos, acompanhados de um conjunto mais ou menos característico de condutas próprias para um dado contexto ou momento, a próxima subseção ocupa-se de apresentar os papéis sociais que o professor assume no campo do ensino superior.

## Os Papéis Sociais do Professor de Ensino Superior

Tomando como ponto de partida as atividades do professor de ensino superior, Carroll e Gmelch (1992) definem os papéis desempenhados por esses sujeitos, como sendo os de líder, de gestor, de pesquisador, de docente, o que inclui no cotidiano desses indivíduos tarefas administrativas, elaboração de *workpapers*, participação em reuniões, planejamento de orçamento, lidar com gestores, liderar e gerenciar equipes, direcionar discentes professores e *staff* não acadêmico, continuar com uma agenda de pesquisa, além de direcionar algum tempo para relações públicas e externas com a sociedade.

Para Musselin (2007), houve uma diversificação das atividades do professor de ensino superior, sinalizando uma transformação em curso no ensino superior. A autora afirma que as

atividades dos professores de ensino superior se ampliaram, incluindo escrever propostas, contratos, elaborar programas de *e-learning*, dentre outros. Avançando nas investigações sobre as atividades do professor de ensino superior, o trabalho de Musselin (2013) identificou uma tendência ao fenômeno do empoderamento das universidades com repercussões na gestão, nas atividades e na carreira dos professores.

Sobre os impactos desse fenômeno na gestão universitária, Musselin (2013) aponta que decisões anteriormente gerenciadas pelo governo passaram a ser parcialmente ou totalmente transferidas para as IES. Houve a implementação de gestão estratégica, acompanhada do gerenciamento de orçamento, da política de pesquisa e programas de treinamento, caracterizando o crescente papel das universidades.

Destaque-se ainda a crescente adoção de ferramentas gerenciais para avaliar o resultado alcançado pelo professor, aumentando o controle gerencial sobre o trabalho acadêmico e tornando cada vez mais forte a relação entre avaliação, promoção e desempenho nas IES. Essa tendência observa-se mundialmente caminhando na direção de uma gestão mais individual de carreira, substituindo um percurso mais coletivo (Musselin, 2013).

A discussão sobre as atividades de gestão do professor de ensino superior também perpassa pelo entendimento da relação estabelecida entre a universidade e esses indivíduos. De acordo com Santiago e Carvalho (2011), a mudança do papel do Estado nas políticas de ensino superior impactou nessa relação. Em especial, os novos regimes de gestão que emergiram nessas instituições de ensino superior (IES) desvalorizaram a colegialidade como forma de tomada de decisão e poder, rompendo o equilíbrio entre as dimensões burocráticas e ocupacionais.

Nessa mesma perspectiva, para Musselin (2013), há sinais claros de que em muitos países as universidades estão se movendo para o perfil de empregadores. Uma das evidências disso é a maior autonomia institucional para a gestão de seu corpo funcional, saindo do nível de Estado para as universidades. Outro sinal é a ênfase em procedimentos de avaliação em nível nacional e institucional que valorizam a quantidade e a qualidade dos índices, metas e resultados alcançados pelo professor, corroborando a já reconhecida chegada de técnicas de gestão às universidades, demandando, assim, que os professores também se tornem gestores profissionais.

Oportunamente, Kaulisch e Enders (2005) identificaram três visões sobre reformas que vêm afetando o trabalho acadêmico. A primeira mostra que houve uma diminuição dos valores acadêmicos e avanço dos valores gerenciais sobre os valores profissionais; uma segunda perspectiva mostra que os valores acadêmicos sobrevivem a esse avanço e continuam a orientar a ordem moral das universidades, isso porque os regimes burocrático e profissional podem coexistir de uma forma bastante estável.

Na terceira abordagem, há uma adaptação dos tradicionais valores acadêmicos que governam a carreira e as práticas de trabalho, no sentido de que eles se misturam a novos valores. Uma vez que profissionalismo e burocratização já se mesclam com sucesso, não se pode excluir a aproximação entre profissionalismo e gerencialismo.

No Brasil, Mendonça, Paiva, Padilha e Barbosa (2012) lembram que as atividades acadêmicas de nível superior mudaram significativamente nas últimas décadas, entendendo-as em cinco esferas, como apresentam Miller (1991): ensino, pesquisa, extensão, orientação e administração. Para Balbachevsky (1999), as atividades acadêmicas no nível superior compreendem cinco modalidades, sendo elas:

- 1) ensino (horas em sala de aula, preparação de aulas, orientação de alunos, correção de provas etc.);
- 2) pesquisa (acompanhamento da literatura, trabalho de campo ou de laboratório, elaboração de relatórios ou artigos etc.);

- 3) serviços (atendimentos de terceiros, atividades extra acadêmicas, voluntárias ou de extensão etc.);
- 4) administração (trabalhos administrativos, reuniões internas na academia etc.); e,
- 5) outras atividades acadêmicas (reuniões de associação profissional, organização de eventos, edição de publicações acadêmicas etc.).

As atividades propostas por esses autores ampliam a tríade contemplada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - ensino, pesquisa e extensão - e incluem atividades de cunho administrativo e burocrático, nas quais se caracterizam como ações de gestão (Mendonça et al., 2012).

Entretanto, apesar de se constituir uma atividade acadêmica, não se pode afirmar que a gestão é entendida como a essência do trabalho do professor, principalmente quando se toma como referência a tríade ensino-pesquisa-extensão (Silva & Cunha, 2012). Segundo esses autores, a gestão é tida como uma atividade de cooperação temporária do professor junto à instituição de ensino superior e, por isso, geralmente os cargos de direção nas universidades são ocupados por professores que, por razões e circunstância diversas, chegaram a funções administrativas.

Diante dos aspectos discutidos até aqui, pode-se dizer que, em graus ou formas diferentes, os papéis e atividades do professor de ensino superior estão sob questionamento: o consenso sobre a pesquisa com foco do trabalho acadêmico e conhecimento; o esforço para fazer avançar a fronteiras do conhecimento organizado em unidades disciplinares acadêmicas; a reputação legitimada por grupos de pares nacionais e internacionais; e a liberdade acadêmica, que não é mais algo dado e posto e sem alterações; pelo contrário, vêm sendo contestados de várias maneiras.

Reconhece-se, portanto, que novos desafios e pressões são colocados aos professores de ensino superior, dentre eles a preocupação com a massificação do ensino superior, com o declínio no *status socioeconômico* do ensino superior devido à sua expansão (Enders & Musselin, 2008; Pachane & Pereira, 2004). Tais forças alteraram a relação das universidades com o Estado e vieram acompanhadas de heterogeneidade de professores e estudantes, além de novas formas institucionais (Amaral, 2008).

Se no passado os professores estavam envolvidos com a pesquisa, o ensino, as responsabilidades administrativas e eram responsáveis por organizar seu tempo e o peso para cada atividade, hoje, os professores estão se tornando trabalhadores acadêmicos com o aumento do controle sobre suas atividades, com a pressão por resultados que impulsionam o desenvolvimento institucional ou nacional, com a introdução de incentivos para encorajar certos tipos de comportamento (Musselin, 2013).

Nessa nova dinâmica, atividades que antes eram consideradas secundárias ou periféricas pelo professor de ensino superior hoje são reconhecidas por sua importância, notadamente as atividades de gestão. “Estas atividades não são mais algo que o professor pode fazer, mas sim que ele deve fazer” (Zabalza, 2007, p. 3).

Em se tratando dos papéis do professor do ensino superior, observa-se que se tornaram tão múltiplos que eleger o ensino, a pesquisa, a extensão como a principal atividade desse sujeito é ter uma visão estreita acerca do cotidiano desses sujeitos. Mudanças nas expectativas governamentais e da sociedade sobre a forma de operar do sistema de educação superior evidenciaram também o papel de professor-gestor, que será abordado a seguir.

## **O Papel de Professor-gestor (*Academic Manager*)**

Uma clara distinção entre os papéis desempenhados por professores dificilmente pode ser encontrada, tendo em vista a proximidade e imbricamento entre eles:

Em áreas como a educação continuada, transferência de tecnologia e programas especiais de acesso para os mais desfavorecidos, não há separação fácil entre seus aspectos intelectual e administrativa. Valores acadêmicos e a prática gerencial foram combinados em combinações inusitadas e volátil (Whitchurch, 2007, p. 15).

Tome-se, por exemplo, a questão do desenvolvimento profissional, que pode ser visto tanto como uma preocupação do papel de gestor quanto do papel de professor ou de pesquisador. Ou, ainda, a busca por editais e fundos que tanto pode ser tomada como parte do papel de pesquisador quanto do de gestor. Assim, com a clássica divisão entre academia e administração tornando-se menos nítida, ganharam destaque alguns profissionais que transformaram a universidade em uma organização multiprofissional (Whitchurch, 2012), dentre eles os professores-gestores (*academic managers*), aqueles professores que atuam em papéis de gestão.

Em termos amplos, o trabalho gerencial refere-se àquele que pessoas ou grupos executam em funções gerenciais e administrativa, incluindo atribuições e papéis (Campos et al., 2008), o que envolve preocupar-se principalmente com a tomada de decisão; lidar com a imprevisibilidade, interação humana, o intuitivo, o irracional e o ilógico (Motta, 1997). Entretanto, no ambiente de IES, verificam-se, desde logo, algumas peculiaridades.

Primeiramente, o trabalho gerencial em IES coloca os professores frente a desafios e ambivalência como a escolha entre o trabalho acadêmico e o administrativo (Askling & Henkel, 2000). Autores como Santiago, Carvalho, Amaral e Meek (2006) e Amaral (2008) parecem concordar que professores-gestores vivenciam ambivalência na medida em que estão divididos entre as demandas gerenciais da administração central e os interesses locais de suas unidades, levando alguns deles a ver essa situação como contraditória e fonte de conflito de papéis.

Por isso, alguns professores chegam a fazer distinção entre estar e ser dirigente, como se estivesse defendendo a si mesmo, já que os significados são muitos e estão associados a autoritarismo, coerção, falta de respeito com os acadêmicos, obsessão por eficiência, produtividade e custos. Professores-gestores podem ser vistos como nativos, se apoiam os interesses dos colegas acadêmicos, ou como gerencialistas, se seguirem uma linha mais corporativa (Whitchurch, 2007). Em tal contexto, o papel de professor-gestor contempla expectativas internas e externas, conflitos, demandas e ideologias que por vezes mostram-se incompatíveis ou contraditórios.

Outra demanda do professor em IES direcionada ao professor-gestor refere-se ao alcance das expectativas de que esses indivíduos compreendam e aceitem novas responsabilidades e atividades, e aprendam a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial. No mundo acadêmico, em especial nas IES, é comum, somarem-se às atividades de ensino, pesquisa e extensão as atividades de gestão universitária, e, portanto, muito raramente o professor abre mão de suas atividades tidas como principais para dedicar-se mais exclusivamente às funções de gestor (Silva, 2012).

Ou seja, tal como mostraram Silva (2012) e Campos et al. (2008), quando passam a ser gestores, os professores deixam de se preocupar somente com seus alunos, e ocupam-se também da “coordenação de seus pares, a regulação e conflitos, a supervisão, em detrimento da realização direta de trabalhos técnicos” (Silva, 2012, p. 4).

Na ótica de Silva e Cunha (2012), professores em cargos de dirigentes vivenciam um processo de passagem deixando de serem responsáveis apenas por suas atividades e tarefas específicas, e passando a exercer influência sobre as atividades de várias pessoas, possuindo uma agenda imprevisível e dependente de necessidades alheias (Silva & Cunha, 2012).

Mesmo com considerável variação, a trajetória mais comum a esses professores-gestores é iniciar atuando em suas áreas de formação para atender aos interesses de seu curso, departamento, colegiado ou centro e, aos poucos, ir se envolvendo em outros níveis hierárquicos até chegar à

função de dirigente (Moraes, 2008). Embora se observe essa tendência, para muitos professores, a carreira administrativa não se mostra tão atrativa como a pesquisa e a docência, levando muitos deles a ver o impacto adverso da gestão sobre a sua vocação fundamental de pesquisador, estudioso e professor (Carroll & Wolverton, 2004).

De fato, os professores-gestores desempenham papéis complexos e distintos em universidades. Podem-se apontar alguns deles tais como o de atender as necessidades de vários atores, incluindo estudantes, pares, membros de colegiados, sociedade, entre outros. Além disso, ele está engajado no desenvolvimento da IES, alocação de recursos limitados, preparação de planos estratégicos e mediação de conflitos (Carroll & Wolverton, 2004).

Para Potgieter, Basson e Coetzee (2011), chefes de departamento, por exemplo, têm pelo menos quatro papéis: o acadêmico, o administrativo, o de liderança e o gerencial. Essa multiplicidade de papéis já estava presente no trabalho de Kerr (1982), que descreve o reitor como uma personagem de muitas faces, que deve olhar em diversas direções, evitando excluir qualquer grupo importante.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o trabalho de Ésther (2007) mostrou que se espera que o reitor seja o representante da ideologia e dos valores da instituição, “uma espécie de guardião e gestor da filosofia e identidade institucionais” (p.53), que deve atender interesses de vários grupos. Já a pesquisa de Campos et al. (2008), também realizada em uma IFES, descreve que a figura do pró-reitor está associada a dois papéis principais: o político e o gerencial. No caso do primeiro, inclui a manutenção de contatos, atuação como figura de proa e porta-voz com capacidade de relações públicas. No segundo, espera-se que seja administrador de conflitos, administrador das competências dos outros, líder na proposição de ideias, ser elo entre a sociedade e a IFES, além de ser suporte para os diretores de centro e departamentos acadêmicos.

Em pesquisa em Portugal, O'Connor e Carvalho (2014) verificaram que a metáfora mais citada para caracterizar o trabalho do reitor ou o vice-reitor seria a da “magistratura da influência”, pois esses atores precisam agir com consciência política e inteligência, dialogar com a direita e com a esquerda, falar e ser firme quando necessário. Em suma, esse componente político do papel de reitor/vice-reitor pode ser visto como definidor da natureza da liderança na universidade, e “isso reflete o fato de que, enquanto na gestão empresarial, o lucro é a finalidade dos empreendimentos, há muito mais ambiguidade sobre o que seria o correspondente nas universidades” (O'Connor & Carvalho, 2014, p. 9).

Tomando-se como base essas descrições, percebe-se que o papel de gestor se caracteriza pela complexa tarefa de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos de desenvolvimento organizacional, sem deixar de considerar as atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Exposta os principais temas e construtos que dão suporte teórico ao presente estudo, na próxima seção apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados com vistas ao alcance do objetivo proposto para essa investigação.

## **Metodologia**

O presente estudo adota uma perspectiva qualitativa, e como tal, buscou-se a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato direto dos pesquisadores com a situação estudada, com vistas a compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos da situação em estudo.

Para Godoi e Balsini (2010), a pesquisa qualitativa não busca regularidades, “mas a compreensão dos agentes, daí que os levou singularmente a agirem como agiram. Essa empreitada só possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica (...)” (Godoi & Balsini,

2010, p. 91). Tal característica foi especialmente adequada para este trabalho, especialmente ao se ouvirem os professores de ensino superior acerca de seu papel social de professor-gestor.

Para o alcance do objetivo proposto para a pesquisa, realizou-se um estudo qualitativo interpretativo básico. Esta modalidade de pesquisa tem se tornado comum em muitas áreas do conhecimento e campos aplicados, inclusive em Administração (Godoy, 2005). Sobre esse aspecto, Mariz, Goulart e Régis (2005) complementam que a pesquisa qualitativa, sobretudo o estudo qualitativo básico, “configura-se como o meio de investigação por excelência empregado na área de teoria das organizações” (p. 13).

Necessário dizer que as categorias de análise emergiram durante a coleta e análise dos dados, sendo baseadas principalmente na percepção dos sujeitos da pesquisa, as quais estão elencadas no Tabela 1 a seguir:

*Tabela 1*  
Categorias de análise

Categoría de Análise	Definição Constitutiva (DC)	Definição Operacional (DO)
Papel de professor-gestor	Caracteriza o papel que o professor de ensino superior desempenha na gestão de IES, seja temporariamente ou permanentemente, a dupla atividade constitui o cerne do papel de professor-gestor.	Operacionalizada por meio das seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> <li>• convencional (experiências e trajetórias compartilhadas; interpretação e significação coletiva do papel; expectativas);</li> <li>• idiosincrática (interpretação e significação individual do papel; experiências e trajetórias individuais; formação acadêmica).</li> </ul>
Construção do papel de professor-gestor	Refere-se aos processos dos quais os sujeitos se valeram para a construção de seu entendimento e interpretação acerca do papel de professor-gestor.	Operacionalizada a partir das seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> <li>• normas internas e externas à Univasp</li> <li>• políticas Públicas e Políticas Organizacionais de formação;</li> <li>• grupos internos e externos da Univasp;</li> <li>• trajetória profissional.</li> </ul>
Papel esperado de professor-gestor	Caracteriza o que se espera que professores de ensino superior façam quando no papel de gestor. Corresponde à definição idealizada do papel de professor-gestor.	Operacionalizada a partir da seguinte dimensão: <ul style="list-style-type: none"> <li>• atividades previstas formalmente associadas ao papel de gestor universitário no nível estratégico.</li> </ul>
Papel percebido de professor-gestor	Descreve como os professores de ensino superior se percebem no papel de gestor.	Operacionalizada por meio dos seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• atividades e/ou características percebidas pelos sujeitos quando no papel de gestor.</li> </ul>

A Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) foi escolhida como campo empírico da pesquisa. No que se refere a essa IFES, destaca-se seu pioneirismo por ser a primeira universidade brasileira voltada para o desenvolvimento regional, com uma área de abrangência determinada pelo Vale do São Francisco, no semiárido nordestino (Univasf, 2014), decorrendo disso sua singularidade e relevância estratégica para a política de expansão do ensino superior, atributos considerados para escolha dessa IFES como *lócus* da pesquisa.

Com efeito, a Univasf pode ser considerada como uma instituição de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação, e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais presentes no dado fenômeno em estudo (Chizzotti, 1991).

A Administração da Univasf conta em sua configuração organizacional com dois níveis: a Administração Superior e os Colegiados Acadêmicos. Do nível estratégico fazem parte os seguintes órgãos: Conselho Universitário (Conuni), Conselho de Curadores, Reitoria (Gabinete, Procuradoria, Assessoria de Comunicação, Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais, Assessoria de Projetos Institucionais, Coordenação de Revisão de Normas Institucionais, Ouvidoria e Controladoria Interna) (Univasf, 2014).

Além destes, encontram-se seis Pró-reitorias e respectivas diretorias - Pró-reitoria de Assistência Estudantil, Pró-reitoria de Ensino, Pró-reitoria de Extensão, Pró-reitoria de Orçamento e Gestão, Pró-reitoria de Pesquisa, Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, e a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, e mais cinco Secretarias - Secretaria de Administração, Secretaria de Educação a Distância (Sead), Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Secretaria de Registro e Controle Acadêmico (SRCA), Secretaria de Tecnologia da Informação (STI). Sua configuração organizacional pode ser visualizada no organograma a seguir, ilustrado pela Figura 1.

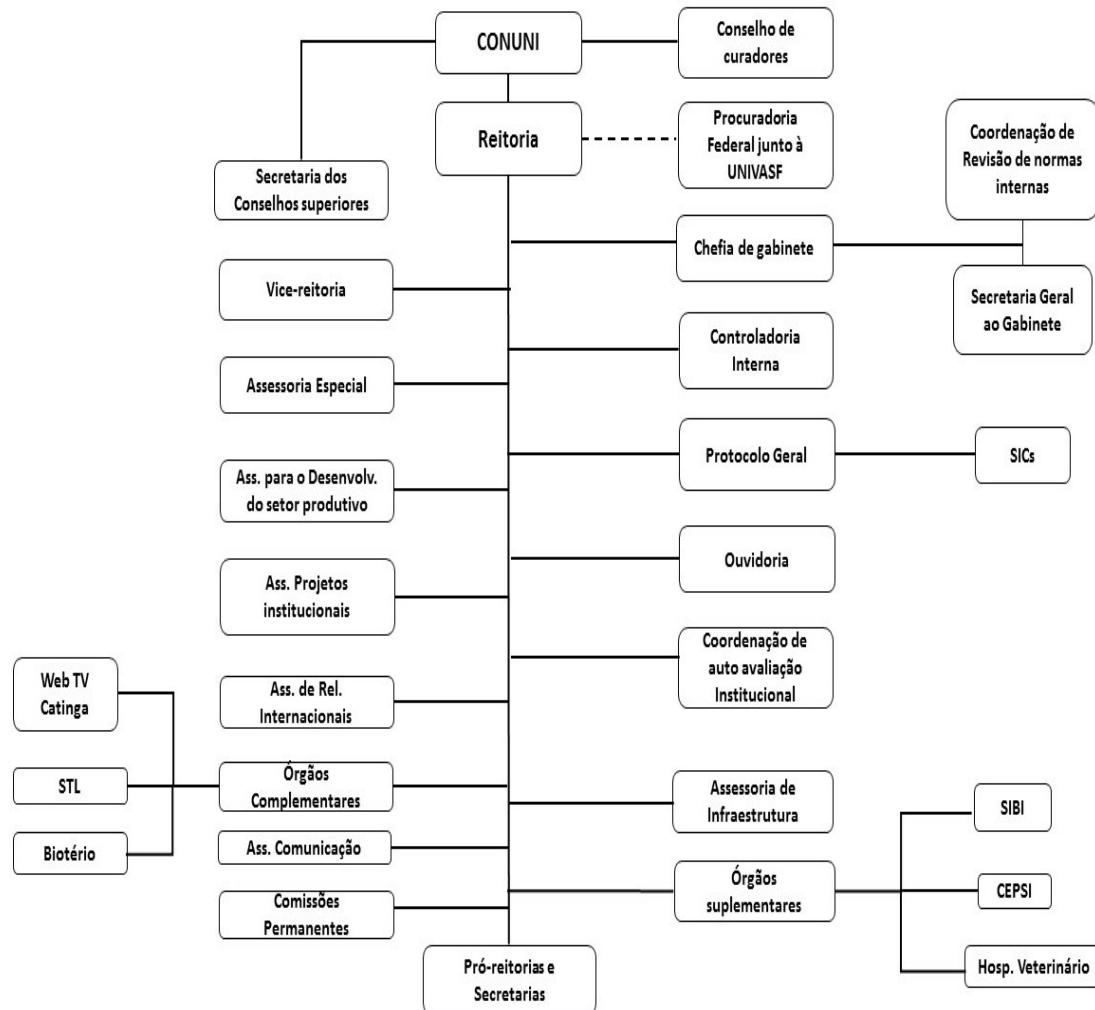


Figura 1: Organograma da Univasp.

Fonte: Adaptado de Univasp (2014).

No que se refere aos participantes do estudo, não houve a preocupação em alcançar uma quantidade ideal de sujeitos, tendo em vista que a diretriz orientadora era escolher aqueles capazes de desenvolver alguma relação significativa com o fenômeno em estudo. Desta forma, foram entrevistados os indivíduos que constituíam o grupo considerado relevante para responder à questão de pesquisa (Schwandt, 2007), sendo possível afirmar que eles foram escolhidos de acordo com o critério da tipicidade (Bauer & Gaskell, 2010).

Com efeito, o grupo de sujeitos da pesquisa foi formado de vinte e dois professores da Univasp que desempenham ou desempenharam o papel de professor-gestor no nível estratégico da instituição, nos últimos 10 (dez) anos. São eles reitores (atual e anterior); pró-reitores (atuais e anteriores) e respectivos substitutos; chefia de gabinete da reitoria (atual e anterior).

Destaque-se que houve a precaução de buscar participantes que já estiveram e outros que estão no papel de professor-gestor, para alcançar extensão dos pontos de vista e evitar o custo de escolher apenas aqueles que se enquadram na perspectiva dos pesquisadores. Seguindo as orientações de Minayo (2004), a homogeneidade relativa aos atributos dos participantes não deve impedir que o “conjunto de informantes possa ser diversificado para possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças” (p. 102).

Como também, optou-se por pesquisar gestores da alta administração (reitores e pró-reitores), principalmente em função da escassez de estudos sobre este nível hierárquico, oportunamente detectada por Silva (2012), Ésther (2007), Carvalho (2014), dentre outros.

Pode-se também afirmar que os participantes da pesquisa foram escolhidos considerando-se a facilidade de acesso a eles e a rede de relacionamentos dos pesquisadores, indicando o critério de acessibilidade na definição dos sujeitos (Flick, 2009).

Tendo em vista que se trata de uma jovem IFES, achou-se oportuno adotar que o recorte temporal do estudo compreendesse desde a fundação da UnivASF até os dias atuais.

No interesse da confidencialidade, letras foram usadas para identificar os participantes, cujo perfil (formação, tempo de serviço na instituição, posições administrativas assumidas na UnivASF) pode ser visualizado na Tabela 2:

*Tabela 2*  
Perfil dos entrevistados

Professor-gestor(PG)	Função	Formação	Tempo na UnivASF
1	Pró-reitor de Gestão e Orçamento	Doutorado em Engenharia de Produção	10 anos
2	Ex-Pró-reitora de Integração	Doutorado em Psicologia	10 anos
3	Ex-Diretor de Desenvolvimento Institucional	Mestrado em Administração	10 anos
4	Ex-Pró-reitor de Integração	Mestrado em Psicologia	8 anos
5	Secretário de EAD	Doutorado em Difusão do Conhecimento	10 anos
6	Pró-reitor de Pesquisa, pós-graduação e inovação	Doutorado em Física	10 anos
7	Ex-Pró-reitor de Pesquisa e Extensão	Doutorado em Ciências em Engenharia Mecânica	6 anos
8	Pró-reitor de Planejamento	Mestrado em Administração	5 anos
9	Reitor atual	Doutorado em Produtos Naturais e Sintéticos Bioativos	8 anos
10	Pró-reitor de Ensino	Doutorado em Psicologia	10 anos
11	Diretor de Pós-Graduação	Doutorado em Biologia Celular e Molecular	8 anos
12	Chefe de Gabinete atual; Ex-Pró-reitor de Ensino	Doutorado em Educação	8 anos
13	Ex-Diretor de Ensino	Doutorado em Demografia	9 anos
14	Ex-Pró-reitor de Planejamento e Administração	Doutorado em Zootecnia	10 anos
15	Coordenador de Qualificação Institucional	Doutorado em Patologia Experimental	5 anos
16	Vice-reitor atual	Doutorado em Física	10 anos
17	Ex-Pró-reitor de Administração	Mestrado em Economia	10 anos

18	Pró-reitora de Extensão	Doutorado em Ciência e Desenvolvimento Socioambiental	10 anos
19	Ex-Pró-reitor de Ensino	Especialização em Educação à Distância	10 anos
20	Ex-Vice-reitor/Ex-reitor	Doutorado em Recursos Naturais	10 anos
21	Ex-Pró-reitor de Ensino	Mestrado em Ciências da Computação	5 anos
22	Ex-Reitor	Doutorado em Administração Pública	8 anos

No presente estudo, o princípio orientador para a coleta de dados foi a construção do *corpus*, com vista a garantir a eficiência ao selecionar material para caracterizar o todo (Bauer & Gaskell, 2010). O *corpus* é delineado com vistas à a flexibilidade no processo de coleta para ampliar ou selecionar novos dados, caso se julgue necessário durante a pesquisa de campo (Bauer & Gaskell, 2010). Nessa perspectiva, os métodos de coleta de dados adotados nesse estudo foram entrevista semiestruturada e análise documental (Denzin & Lincoln, 2011).

Foram realizadas 22 (vinte e duas) entrevistas qualitativas semiestruturadas, entre os meses de junho a agosto de 2014, e em janeiro/2015, com duração média de 56 minutos, perfazendo um total de 1238 de minutos. Com esta técnica, buscou-se captar as ideias, sentimentos e forma de pensar do professor sobre o papel social de gestor.

Autores como Bogdan e Biklen (1994), Bauer e Gaskell (2010), Godoi e Mattos (2010) sugerem alguns procedimentos para desenvolver esta técnica de coleta de dados, os quais foram aqui adotados. O primeiro deles foi a elaboração do roteiro de entrevista com base no objetivo da pesquisa, tomando-se o cuidado de não formular perguntas que levassem à obtenção de respostas tendenciosas. Note-se que o roteiro não limitou a autonomia e a flexibilização na condução da entrevista, tampouco se deixou de manter em vista o objetivo geral da mesma; pelo contrário, mesmo preparado previamente, o roteiro permitiu aos pesquisadores flexibilidade para ordenar e formular as perguntas conforme o contexto (Godoi & Mattos, 2010).

As entrevistas foram registradas com gravador digital, seguindo a orientação de Alberti (2005), o qual afirma que o gravador “permite falar em produção de documento, no retorno à fonte, na montagem de acervos de depoimentos, na autenticidade de trechos transcritos e na análise de entrevista” (Alberti, 2005, p. 112). Nenhum participante recusou-se a gravar a entrevista, tampouco demonstrou desconforto frente ao dispositivo.

Diferentemente de entrevistas, os dados obtidos via pesquisa documental constituem-se em evidências mudas com acesso mais fácil e a menor custo. Cellard (2008) divide os tipos de documentos, para análise em pesquisas sociais, em dois grupos: documentos públicos e privados. Neste trabalho foram analisados documentos públicos, no âmbito da UnivASF e fora dela, conforme se pode verificar na Tabela 3 logo a seguir.

Tabela 3

Tipos de documentos analisados na pesquisa.

Documentos públicos	Documentos analisados na pesquisa
Arquivos públicos – geralmente volumosos, são organizados em planos de classificação, complexos e variáveis no tempo. Ainda que sejam ditos públicos, nem sempre são acessíveis. Compreende arquivos governamentais, assim como arquivos de natureza jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No âmbito da Univasp: estatuto, relatórios de gestão, organograma, comunicações oficiais (portarias, ofícios, comunicações internas), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de capacitação da Secretaria de Gestão de Pessoas (2008 a 2014) e da Pró-reitoria de Ensino, Planfor, resoluções administrativas (2/2008, 18/2014, Progressão funcional e acadêmicas).</li> </ul>
Documentos públicos não -arquivados – são os jornais, revistas, periódicos e outros tipos de documentos distribuídos como boletins paroquiais, anuários telefônicos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No âmbito da Univasp: site institucional, cartas de serviço, vídeos institucionais.</li> <li>Fora na Univasp: site institucional do CNPq, da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), do MEC; Plano Nacional de Educação (PNE); Política Pública do Ensino Superior, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal; Plano Nacional de Pós-graduação (2011-2020); diretrizes das políticas de fomento voltadas para a formação e qualificação docente coordenadas pela Capes; LDB; DCN; Constituição Federal, Lei 8112/90; Lei 12772/2012; Lei 12.863/2013; Decreto 6.096/2006.</li> </ul>

Fonte: Elaborado com base em Cellard (2008) e dados da pesquisa (2015).

Em consonância com a ideia de *corpus* apresentada anteriormente, buscou-se analisar documentos síncronos, que fizeram parte de um ciclo natural, conforme sugerem Bauer e Gaskell (2010). Tendo essa orientação em mente, com ajuda da análise documental foi possível identificar exigências formais e expectativas sobre o papel de professor-gestor.

Em crescente utilização e legitimação nos estudos qualitativos em Administração (Mozzatto & Grzybowski, 2011), a análise de conteúdo (AC) foi o procedimento utilizado para análise do *corpus* constituído por meio das entrevistas, das observações (notas de campo) e da análise documental.

Dentre as técnicas classificadas por Bardin (2011), no presente estudo utilizou-se a análise categorial, que consiste no desmembramento e reagrupamento do texto em categorias ou temas analógicos. Considerando que esse tipo de análise se caracteriza pela grande quantidade de informações que gera (Patton, 2002), na presente pesquisa, a versão 7.5.6 do ATLAS/ti apoiou a análise dos dados, valendo-se das potencialidades dos *softwares* qualitativos para facilitar tal processo (Mozzatto & Grzybowski, 2011), o qual trouxe ganhos em eficiência para os pesquisadores na

manipulação de dados (Bandeira-de-Mello, 2010), ainda que não substitua o codificador humano (Bogdan & Biklen, 1994).

Do ponto de vista operacional, na Tabela 4, podem ser identificadas as três fases que caracterizam a Análise de Conteúdo, de acordo com a diretriz de Bardin (2011), acompanhadas da respectiva adaptação ao presente estudo e da funcionalidade do *software* utilizada para cada etapa:

*Tabela 4*

Procedimentos da análise de conteúdo adotados na pesquisa

Fase	Procedimentos no presente estudo	Suporte do ATLAS.ti
Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitura flutuante do material coletado – documentos, transcrições das entrevistas para analisar e conhecê-lo;</li> <li>▪ Identificação e recolha de outros documentos que não tenham sido contemplados na definição prévia do <i>corpus</i>.</li> <li>✓ Preparação do material coletado nas entrevistas, análise documental para inserção no Atlas TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adição de documentos;</li> <li>▪ Geração de P-Docs</li> </ul>
Exploração do material	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação dos temas encontrados nos documentos, apontando recortes que os indiquem nos textos.</li> <li>✓ Emersão de categorias de análise;</li> <li>✓ Definição dos sistemas de codificação e identificação das unidades de registro nos documentos primários e secundários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleção de trechos do documento e <i>create free cotation</i> (para as novas categorias) e <i>coding</i> (para adicionar trechos aos códigos existentes);</li> <li>▪ Geração de memos;</li> <li>▪ Geração de comments;</li> <li>▪ Geração de code family e codes.</li> </ul>
O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise qualitativa dos dados, com apoio do software Atlas/ti;</li> <li>✓ Elaboração de teias/figuras conceituais e interpretativas que deram suporte a seção de análise e discussão dos dados</li> <li>✓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geração de links;</li> <li>▪ Representação gráfica dos relacionamentos entre códigos, categorias, memorandos, comentários e links (<i>networks</i>).</li> </ul>

*Fonte:* Baseado em Bardin (2011), Friese (2012).

Antes de encerrar esta seção, ressalta-se que a Análise de Conteúdo é uma construção social, que leva em conta uma dada realidade, sendo pertinente avaliar a qualidade de seu resultado (Bauer & Gaskell, 2010). Com esse propósito, escolheram-se os critérios propostos por Bauer e Gaskell

(2010) para julgar uma boa prática de AC, os quais estão dispostos na Tabela 5 a seguir, acompanhados dos respectivos cuidados adotados nesta pesquisa.

*Tabela 5*  
Avaliação da qualidade da AC realizada na pesquisa

Critério	Avaliação	Operacionalização
Coerência	Criação de um referencial de codificação gracioso de modo que os códigos fluem de um único princípio.	✓ Revisão das categorias, codificação e família de categorias criadas pelo <i>software</i> associada ao objetivo da pesquisa.
Transparência	Orientações claras para guiar a codificação.	✓ Para as categorias analíticas que emergiram, tomou-se a precaução de identificar as dimensões operacionais para evitar inconsistências e/ou redundâncias.
Fidedignidade	Obtenção de concordância entre intérpretes.	✓ Revisão e reflexão da interpretação dada pelos pesquisadores, depois de certo tempo da análise “descansando”.
Validação	Verificação se o resultado representa corretamente o texto ou seu contexto.	✓ Revisou-se o alinhamento entre codificação e categorias (validação semântica); ✓ Revisou-se a representatividade dos trechos escolhidos em relação ao texto como um todo ✓ Revisou-se a incorporação do referencial teórico nas categorias analíticas (validade de construto)

Fonte: Baseado em Bauer e Gaskell (2010).

### **O Papel Esperado e o Papel Percebido de Professor-Gestor**

Na busca em conhecer o papel de professor-gestor (esperado e percebido), a partir dos relatos dos professores foi possível delinear subcategorias, dimensões e indicadores que constituem o papel social de professor-gestor, os quais estão relacionados na Tabela 6:

Tabela 6

Subcategorias, dimensões e indicadores caracterizadores do papel de professor-gestor na UnivASF

Subcategorias	Dimensões	Indicadores
Convencional	1- Experiências e trajetórias compartilhadas	<p>a) Participação em comissões e comitês;</p> <p>b) Atuação em coordenação de curso de graduação;</p> <p>c) Participação na implantação da UnivASF na região;</p> <p>d) Tempo na carreira de magistério superior e IFES inferior a 10 anos;</p> <p>e) Professores-novatos;</p> <p>f) Migração com família para região;</p> <p>g) Primeira experiência como gestor na UnivASF.</p>
	2- Interpretação e significação coletiva do papel	<p>a) Distinção do papel no setor público e no setor privado;</p> <p>b) Especificidades do papel nas IFES;</p> <p>c) Papel de gestor como colaboração temporária com a instituição;</p> <p>d) Papel como resultado da escolha e/ou trajetória na Universidade;</p> <p>e) Influência de órgãos do Governo Federal, de características organizacionais e da interação com o meio externo;</p> <p>f) Inspirado em ex-professores/orientadores;</p> <p>g) Repercussão do papel de professor-gestor na vida acadêmica e pessoal;</p> <p>h) Papel de gestor assume menor relevância frente aos demais papéis do professor.</p>
	3- Expectativas	<p>a) Exposição a conflitos, ao sentimento de ambivalência;</p> <p>b) Choques de ideologias e à constante avaliação de seus pares e demais grupos da comunidade acadêmica;</p> <p>c) Desafios e dificuldades em virtude da falta de experiência.</p>
Idiossincrática	1- Interpretação e significação individual do papel	<p>a) Papel de gestor contribui para melhor atuação nos demais papéis;</p> <p>b) Inerente ao professor de ensino superior;</p> <p>c) Associada a valores pessoais e histórico familiar.</p>
	2- Experiências e trajetórias individuais	<p>a) Experiência anterior em atividades não acadêmicas;</p> <p>b) Atuação prévia em outras esferas do Governo;</p>

	c) Participação em movimentos sociais e de classe;
	d) Gerenciamento de grandes projetos de pesquisa e extensão;
	e) Origem na região.
3- Formação acadêmica	a) Diferenças entre áreas de estudo;
	b) Curso de graduação ou curso técnico em Administração, Economia, Contabilidade;
	c) Conhecimento sobre pedagogia universitária.

Observe-se que as noções compartilhadas compõem a nuance convencional do papel (que é partilhada pelos indivíduos) (McCall & Simmons, 1978), em torno da qual os sujeitos se agregam, possibilitando assim se conceber o papel de professor-gestor como uma categoria social dentro da UnivASF, o qual mantém relações intragrupos e intergrupos, conforme perspectiva da Teoria da Identidade Social (TIS) (Stets & Burke, 2003).

Essa reflexão baseia-se no fato de que os professores-gestores entrevistados veem a si próprios e a seus pares como membros de um grupo, partilhando características, vivências e experiências em comum – aqui tomados como elementos que ilustram o senso de pertencimento entre eles.

Ainda sobre esse aspecto e corroborando a dimensão convencional do papel, no relato dos participantes emergiram fatos da história da UnivASF e de sua implantação na região que remetem às experiências e trajetórias compartilhadas:

Nós tivemos um papel de moldar o curso, porque o processo de implantação da UnivASF foi muito... na melhor das hipóteses foi muito lacônico, muito atropelado, no nível micro ao nível macro, demonstrando uma ausência de planejamento na implantação da universidade. Houve um trabalho político, mas não houve um trabalho de planejamento institucional, isso não houve (PG2 - 34:21).

Outro fato em comum entre vários entrevistados foi a referência a si próprios e aos pares como professores novatos. A figura do professor iniciante no contexto de universidades federais criadas sob a égide do Reuni foi encontrada no trabalho de Conceição (2014) e é descrita por Bozu (2010) como aquele professor recém-graduado que vivencia a docência pela primeira vez em uma instituição de ensino. No contexto da pesquisa, esse é um indicador foi tomado como parte constituinte da faceta convencional o papel de professores-gestores da UnivASF, como ilustra o relato a seguir:

A maioria nem era professor, a maioria estava terminando mestrado doutorado e já entrou na universidade tendo que trabalhar com aula e tendo que trabalhar com a parte administrativa, tendo que lidar inclusive com o conselho universitário que nem sabia poxa, de onde vinha para onde ia, então foi uma experiência muito boa e ter que conhecer um pouco de tramitação processual, minimamente de leis que a gente não sabia, está entendendo? Então foi uma experiência boa, interessante (PG1 - 33:11).

As expectativas compartilhadas entre os entrevistados também foram consideradas como indícios constituintes do papel de professor-gestor, o entrevistado percebeu que:

[...] os alunos esperam, os alunos vão esperar mais exemplos em sala de aula ou que o professor tenha uma intervenção que algum modo favoreça o curso, é isso que os

alunos esperam. Depois, o que é que os colegas professores esperam? Os colegas de curso vão esperar muito parecido com o aluno, que aquilo se traduza num apoio maior para o curso. E, de um modo geral, se espera que um professor gestor tenha uma melhor gestão, por estar mais consciente das demandas e necessidades dos professores (PG2 - 34:33).

Dentre os aspectos sublinhados pelos professores que ratificam a interpretação e significação coletiva do papel, destacaram-se as peculiaridades do papel de gestor de uma IFES, diferenciando-o daquele encontrado na iniciativa privada. Para os entrevistados, a influência de órgãos e instâncias do Governo Federal (em especial a dependência do Ministério da Educação - MEC), bem como as características organizacionais da UnivASF e sua interação com o ambiente externo atribuem caráter singular a esse papel, como se observa no fragmento abaixo:

O que é ser gestor numa instituição de ensino superior? É a mesma coisa de ser gestor num banco? Gestor no INSS? A gente tem a gestão de uma universidade tem papel diferenciado, tem um papel diferenciado, é e ai, e consequentemente, eu acho que isso tem uma responsabilidade maior, sabe, é, como eu disse, não é uma arrogância assim, mas a gente tem um lugar privilegiado na sociedade, ne, então o que a gente faz de bom e de ruim repercute fortemente, então assim, que legal que a prefeitura nos procura pra ajudar, não que a gente seja o mais perfeito, mas a prefeitura consegue, [reconhece] (PG12 - 44:3)

Como também, ao tratar da relevância do papel de professor-gestor, as entrevistas evidenciaram que os sujeitos da pesquisa não atribuem a esse papel a mesma importância que os papéis de docente, de pesquisador ou de extensionista. Esse achado, além de corroborar uma interpretação e significação coletiva do papel, alinha-se aos trabalhos de autores como Campos et al. (2008) e de Silva (2012), segundo os quais, para os professores de ensino superior, o papel de gestor não é o foco do seu trabalho na Instituição, ainda que formalmente esteja previsto na carreira do magistério superior. O trecho a seguir ilustra tal constatação:

Nós não somos gestores, nós somos professores, viemos para ser professores, a gestão ela vai, tem que, porque, professor tem que, o reitor tem que ser professor, já começa por aí. Eu não estou na universidade pra ser gestor, eu estou aqui, pra ser professor, o gestor é uma consequência, de uma situação, eu posso tá hoje gestor, amanhã não está, é diferente de uma pessoa que vem é, um técnico-administrativo, que ele vem pra uma determinada área, então assim, ele se preparou, fez concurso, dentro daquela área pra ele, ele vai trabalhar naquilo ali o tempo todo, é diferente de um professor, o professor num determinado momento ele está e num outro determinado momento ele não está (PG14 - 46:10).

Há de se resguardar também o caráter de construção singular do papel social, atribuído ao fato de que esses indivíduos estão imersos em um dado contexto específico e único (de única universidade federal do Submédio do São Francisco), que traz consigo características que atribuem uma faceta idiossincrática ao papel de professor-gestor e exercem uma profunda influência sobre quais requisitos do papel serão mais ou menos importantes, como assinalaram Dierdorff e Morgeson (2007).

Assim, nessa perspectiva, os indicadores relacionados à subcategoria nomeada “idiossincrática” caracterizam as interpretações distintas dos indivíduos (McCall & Simmons, 1978), as quais também constituem o papel de professor gestor. Como esses significados são únicos, tendo em vista que os atores hierarquizam de forma singular os elementos que constituem o papel de

professor-gestor, é possível estabelecer aproximação dos dados empíricos com o processo de identificação apontado pela Teoria da Identidade (TI). Desta forma, seguem alguns posicionamentos dos sujeitos da pesquisa corroborando-a, e tratando em específico de experiências e trajetórias individuais:

Na época foi um convite, eu era professor substituto na FACAPE e aí eu recebi uma proposta de fazer parte do grupo. Depois disso, eu fiz um concurso na FACAPE, foi quando eu me tornei professor efetivo. Em 2004 eu fiz o concurso da UnivASF, e o doutorado já foi consequência do dia-a-dia da UnivASF. Na verdade, eu achava que o mestrado já era suficiente para aquilo que eu estava executando na FACAPE, porque eu tinha um pé na universidade e um pé no mercado (PG18 -01:59).

Eu sou ex-militar então eu lido sempre com esse negócio de a gente tem uma hierarquia, por mais que as palavras sejam mais duras, mas deve existir essa hierarquia, deve existir a disciplina, devem existir os atores para cada área de atuação e dentro da sua área você tentar dar o máximo de si para que isso funcione bem (PG8 - 19:43).

Para ilustrar a interpretação e significação individual do papel, observe-se o trecho a seguir no qual o sujeito da pesquisa se expressa a respeito:

Eu acho, para mim, existem muitas formas de viver essa experiência, então não posso dar uma resposta generalizando. Talvez exista alguém que viva como uma fuga à docência, talvez alguém que viva com a pretensão de conciliar as duas coisas, talvez exista alguém que viva como um momento transitório, mas eu diria o seguinte: para mim eu, é um momento resultante de uma vontade de contribuir com a instituição, eu só consigo ver isso, na minha experiência, articulado a um projeto inicial, ou seja, é que aí o que eu diria, o envolvimento nas questões da administração pra mim começam antes de estar no cargo [...] (PG8 - 40:23).

Particularmente, eu gosto disso, eu gosto de saber o que contribuir com o ambiente do meu trabalho. Eu sempre digo assim, a universidade, depois que eu tive acesso... meus pais são professores universitários. Então quando eu entrei no ambiente universitário eu gostei muito daquele clima. Então, assim, é um clima em que você tem muita política sendo discutida, você tem ciência sendo discutida, cidadania, uma série de fatores que me agradou e poder contribuir... eu acho que quando eu pisei os pés na universidade, eu acho que o segundo semestre eu tomei, eu tinha a seguinte visão: aqui eu não estou decidindo o que os meus pais querem para mim, aqui eu estou decidindo o que eu quero para mim, como é que eu vou viver, como é que eu vou constituir família (PG10 – 13:48).

Os indicadores relacionados à subcategoria nomeada “idiossincrática” caracterizam as interpretações distintas dos indivíduos (McCall & Simmons, 1978), as quais também constituem o papel de professor gestor. Como esses significados são únicos, tendo em vista que os atores hierarquizam de forma singular os elementos que constituem o papel de professor-gestor.

Ao se conhecer a percepção dos professores sobre o papel gestor, foi possível estabelecer aproximação com a Teoria da Identidade (TI), na medida em que se teve acesso aos significados que esses sujeitos têm de si mesmos como professores-gestores (Burke, 2004). De fato, os significados atribuídos pelos entrevistados a esse papel são únicos e em seus relatos percebeu-se que hierarquizam de forma singular os elementos que constituem o papel de professor-gestor.

De outra perspectiva, esse mesmo indivíduo, na medida em vai fazendo sua trajetória na UnivASF, tem interações face-a-face com grupos diferentes e com seus pares e nessa dinâmica vão sendo compartilhadas expectativas, características em comuns entre eles. Nisso, tais sujeitos vão se reconhecendo e se identificando como parte de uma categoria social.

Portanto, mesmo sendo processos com origens teóricas distintas – identificação (TI) e categorização (TIS), empiricamente aproximaram-se, sendo difícil visualizá-los separadamente quando se tratou do papel de professor-gestor da UnivASF. Ou seja, os dados empíricos corroboraram a complementação entre o conceito de papel de professor-gestor resultante da interação e compartilhamento com o grupo (TIS) e o papel de professor-gestor como uma construção singular dos indivíduos (TI). Esse achado sinaliza o alcance de uma das contribuições teórico-empíricas buscadas por este trabalho, qual seja a possibilidade de aproximação entre essas duas teorias quando da análise do fenômeno, prognosticada por autores como Hogg e Ridgway (2003), Stets e Burke (2000), e está ilustrado na Figura 2.

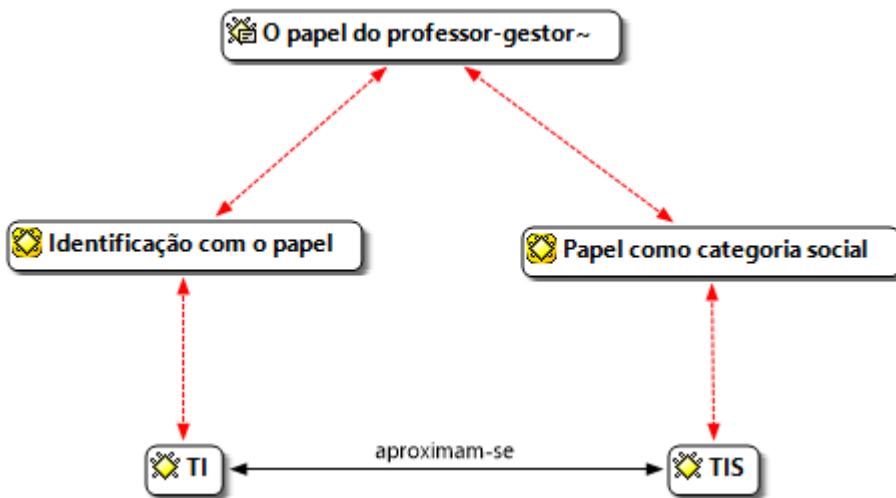


Figura 2. A aproximação entre TIS e TI para caracterização do papel de professor-gestor na UnivASF.

Quando abordados sobre a construção do papel de professor-gestor, os entrevistados ressaltaram a contribuição das normas, dos grupos e de aspectos individuais nesse processo. A partir dos relatos dos professores, foi possível delinear subcategorias, dimensões e indicadores, os quais estão relacionados na Tabela 7.

Tabela 7

Dimensões, categorias e indicadores caracterizadores do processo de construção do papel de professor-gestor na UnivASF

Subcategorias	Dimensões	Indicadores
Aspecto normativo	1- Normas internas e externas à UnivASF	a) Delimitação das atividades relacionadas ao papel de gestor. b) Delimitação dos princípios dentro dos quais o gestor público, em geral, deve atuar. c) Direcionamento parcial de comportamentos e atuação.
Aspecto social	1- Grupos internos e externos da UnivASF	a) Na interação com os colegiados, docentes e discentes em geral, e coordenadores de curso são aqueles com os quais, originam-se as expectativas sobre o papel de professor-gestor. b) Representantes do Poder Executivo Municipal direcionam expectativas ao papel de professor-gestor. c) Conflitos entre interesses institucionais e dos grupos.
Aspecto individual	1- Trajetória profissional	a) Experiências em outros papéis, na prática cotidiana ou na pós-graduação (junto a orientadores).

Detalhando o processo de construção do papel de professor-gestor, os entrevistados julgam que os dispositivos na forma de decretos, leis, diretrizes, regulamentos, legislação são delimitadores parciais do referido papel, ao que se chamou de aspecto normativo da construção do papel de professor-gestor, como se observa na fala a seguir que corrobora essa constatação:

[...] Primeiro, é que ela delimita o seu espaço de ação. O recorte é cirúrgico e dentro do recorte você vai escolher uma forma de transpor aquilo para o seu ambiente de relacionamento não tão friamente como está lá, entendeu? (PG20 - 52:13).

Nessa mesma perspectiva, os sujeitos da pesquisa indicaram que, por exemplo, os princípios da administração pública encontrados na Constituição Federal - legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, eficiência e economicidade – representam alguns dos principais valores sobre os quais o papel de professor-gestor é construído, porém cabe a eles criar uma margem de flexibilidade e improvisação dentro desse recorte.

Por outro lado, sabe-se também que tais princípios se aplicam à totalidade do serviço público federal, de forma que eles não são distintivos do papel de professor-gestor e já direcionam que o dirigente deve se manter fiel a esses princípios para legitimar-se, denotando uma possível forma de controle da organização sobre a construção do papel ora discutido.

Todavia, não se pode afirmar que o papel social de professor-gestor na UnivASF é construído apenas baseando em prescrições formais como apontado pela abordagem sociológica (Biddle, 1986), posto que nas entrevistas verificou-se que os quando assumiram o papel de gestor, eles não partiram do zero. Possivelmente esses sujeitos receberam “algumas deixas, insinuações e instruções cênicas,

pois se pressupõe que já tenha em seu repertório uma grande quantidade de “pontas” de representações que serão exigidas no ambiente” (Goffman, 2009, p. 72). No caso dos entrevistados da UnivASF, esses sujeitos lançam mão de experiências anteriores e características pessoais neste processo, o que, segundo eles, levou-os a recorrer a referências próprias como experiências anteriores e/ou cotidianas, exemplos de ex-professores e/ou colegas, o que corresponde a um processo de apropriação que tem caráter individual, informal, como se percebe no relato a seguir:

Olhe eu entendi o que é ser gestor, por incrível que pareça, com meu professor, com meu orientador. Eu fiquei com ele da iniciação científica ao doutorado. No tempo em que eu fui aluno de iniciação científica dele, ele foi chefe de departamento, ele foi coordenador de curso, ele foi diretor do CNPQ, ele foi pró-reitor de pesquisa da UFPE. E aí eu conversava muito com ele sobre essa vida de gestão. Então de certa forma, o que ele passava e a forma com que ele compatibilizava a pesquisa com a gestão, me ajudou muito a de certa forma eu reproduzir meio o que ele faz. Todo mundo diz que eu sou até parecido com ele (PG6 - 38:9).

Reconhece-se também a interferência dos grupos intra e extra UnivASF na construção do papel de professor-gestor – tratada na subcategoria nomeada aspecto social. Segundo os entrevistados, os colegiados onde atuam, o grupo de docentes e discentes em geral, e dos coordenadores de curso são aqueles com os quais mantêm maior interação e nos quais se originam as expectativas sobre o papel de professor-gestor.

De outro ponto de vista, os relatos também desvelaram que esses grupos, por vezes, tentam sobrepor seus objetivos aos da instituição, pressionando os professores-gestores a alterarem sua atuação em prol desses interesses. Desta forma, na condição de gestor universitário, o professor interage com diferentes grupos e pessoas provenientes de coalizões diferentes, os quais resultando em divergências e conflitos (Silva, 2012), com impacto na construção do referido papel. Seguem algumas falas que dão suporte a essa constatação:

[...] eu preciso a todo momento estar negociando com eles, ou seja, prazos, atendimento, questões de instrução processual, como é que você deve estar instruído, que facilita a vida deles, facilita também a finalidade, que a gente consiga executar, negociando com as pró-reitorias treinamentos (PG1 - 33:23).

[...] o fato de ser professor eu acho que gera na minha categoria enquanto docente uma série de expectativas no sentido de que as minhas ações serão sempre aquelas que vão trazer benefícios diretor para a categoria. E aí você pergunta, e em termos objetivos, que benefícios poderiam ser esses? Por exemplo, melhoria das condições de trabalho no ensino de graduação, às vezes até extrapola porque quando se pensa assim, o que é que a pró-reitoria de ensino vai fazer? Eu vejo que alguns grupos esperam que a gente possa implantar ações que inclusive estariam fora da alçada da pró-reitoria, que envolveriam a atuação nas outras esferas acadêmicas, a extensão e a pesquisa, e também administrativa porque eu sinto às vezes de alguns grupos a necessidade, uma expectativa de que a gente atue por exemplo na carreira docente, que não seria uma atribuição direta já que a missão da pró-reitoria está voltada para a melhoria da qualidade do ensino de graduação (PG10 - 42:19).

Tais interações entre os grupos e os sujeitos vão atribuindo uma dinâmica constante de construção social ao papel de professor-gestor, na qual os aspectos institucionais, as expectativas dos gestores e de quem os acompanham na mesma posição vão se entrelaçando e intercambiando, caracterizando a complementariedade apontada por Berger e Luckmann (2005).

Sendo assim, percebe-se que os entrevistados desempenham papéis e ao mesmo tempo pertencem a grupos na UnivASF - colegiado, administração superior, grupos de pesquisa - os quais, ao apontarem o perfil, as expectativas e a postura socialmente determinada e esperada do gestor, tornam difícil separar empiricamente os construtos papel social e grupo social, conforme afirmaram Stets e Burke (2003).

Note-se ainda que o grupo do qual participam quando estão atuando no papel de gestor não é exatamente o mesmo quando atuam nos papéis de pesquisadores ou extensionistas. Isso indica que esses sujeitos representam papéis diferentes, que se passam em períodos caracterizados por sua presença contínua diante de um grupo específico de observadores, sob os quais exerce influência (Goffman, 2009).

Considerando-se que normas institucionais mantêm estreita relação com a construção, definição e desempenho de papéis sociais (Giddens, 2002), a análise de documentos organizacionais e legislação pertinentes ao serviço público federal apontou indícios do papel esperado do professor-gestor – conforme mostra a Tabela 8, sendo possível descrevê-lo como o de mediador de conflitos, estratégista, político, interlocutor e conciliador de interesses, formador de pessoas, tomador de decisão, líder, representante da instituição e de grupos sociais. Essa descrição corresponde à dimensão convencional do papel prevista na abordagem teórica de McCall e Simmons (1978), comum aos sujeitos que fazem parte do grupo de professores-gestores do nível estratégico da UnivASF.

*Tabela 8*

Delineamento do papel formal esperado de professor-gestor na UnivASF

Documento analisado	Contribuição ao delineamento do papel esperado do professor-gestor
Estatuto da UnivASF	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inter-relacionamentos de caráter hierárquico e funcional entre órgãos da Administração Superior (Conuni, Reitoria e Conselho de Curadores) e colegiados, os quais, em certa medida, direcionam formalmente o papel de mediador, político, interlocutor.</li> <li>■ Definição de atividades para os sujeitos as quais pré-definem o papel de representante da instituição, tomador de decisão, líder.</li> <li>■ Determinação de pré-requisitos para os sujeitos que ocupam posições na estrutura organizacional tais como reitor, vice-reitor, pró-reitores, coordenadores e vice-coordenadores.</li> </ul>
PDI da UnivASF	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Não apresenta orientações formais e diretrizes claras sobre o papel de professor-gestor na Instituição, apesar de serem elementos-chave para direcionar a atuação dos mesmos nesse papel.</li> </ul>
Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (Lei 12772/2012), Constituição Federal, Lei 8112/90	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Explicitam alguns pré-requisitos e atividades que cabem àqueles sujeitos que ocupam tais posições, bem como determinam que dadas posições de reitor, vice-reitor, determinando que sejam necessariamente ocupadas por professores.</li> <li>■ Princípios da administração pública que dão recorte onde o papel deve ser construído.</li> </ul>

Como argumentado anteriormente, no presente trabalho considera-se que o papel é construído com base nas normas e expectativas sociais atribuídas às posições ocupadas na rede de relacionamentos (Stryker & Burke, 2000) juntamente com as concepções do próprio ator social acerca do papel em questão. Por isso, buscou-se captar o papel percebido de professor-gestor, com base no ponto de vista desses sujeitos.

Nesse sentido, as respostas dos atores associam o papel de professor-gestor ao de mediador de conflitos, interlocutor de interesses, representante da instituição no ambiente externo e representante de grupos intraorganizacionais, líder, político, estrategista, executor de planos, gerente de projetos, alocador de recursos, tomador de decisões, solucionador de problemas, formador de pessoas, educador, formador e gerente de equipe, empreendedor, servidor público, guardando semelhanças com o que a literatura aponta em trabalhos como o de Kerr (1982), Esther (2007, 2011), Silva e Cunha (2012), em suas pesquisas em universidades. Os relatos a seguir exemplificam tal descrição:

Cabe a mim a decisão inglória de decidir o que é prioridade e o que não é prioridade, só que um por mais menor valor que ele tenha mas ele colocou o projeto dele a tempo, e o outro que é um volume muito alto colocou o projeto tarde mas não só por conta dele, o próprio governo só liberou o orçamento dele no final do ano, ai você vai dizer, o que dar prioridade?, eu não posso dizer que esse pequeno valor não ter significado, porque pro professor é importantíssimo, é ele que vai fazer o projeto de extensão dele (PG1 - 33:24).

Então creio que como reitor eu sirvo a maior coletividade possível. Os pró-reitores servem a coletividades restritas que se sobrepõem à coletividade do reitor (PG6 - 38:54).

Não obstante o papel de professor-gestor ser o principal interesse deste trabalho, sabe-se que os professores de universidades federais também desempenham os papéis de docente, pesquisador e extensionista, conforme indica o Art. 2 da Lei 12772/2012. Neste ponto, as entrevistas convergiram na percepção de que há proximidade entre os papéis do professor de ensino superior de tal forma que chegam a acontecer conflitos entre eles, resultantes da tensão do sujeito em estar engajado em dois papéis simultaneamente, refletida nas demandas paralelas como as de fazer o trabalho acadêmico e o administrativo, de gerenciar o fluxo de demandas externas e responsabilidades estratégicas e, de educar os indivíduos para as necessidades de seus colegiados:

[...] estava falando outro dia na sala de aula sobre isso, assim, na minha opinião isso cada vez mais está sendo presente, por isso que eu insisto, ser professor, principalmente na universidade, mas não diria só na universidade, hoje ser professor na universidade é você trabalhar com ensino, com pesquisa, com extensão e com gestão né, ah mas eu só sou professor, só dou aula, sim, mas você dá aula, mas você organiza sua disciplina, você tem 40, 80, 120 alunos pra você lidar com eles, você tem gestão de classe, se você aprova um projeto, você tem ali recursos que você tem que gerir, você faz seleção é, de estagiários, você participa de reunião de colegiado, você está em comissão, você, ai, então a dimensão da gestão, ela é sempre presente, ela é sempre presente (PG12 - 44:21).

Chamou atenção também nessa etapa da análise as repercuções do papel de professor-gestor na vida acadêmica e pessoal percebidas por esses atores. Quase todos os respondentes relataram o quanto os papéis de docente e de pesquisador lhes são valiosos e como sentem falta de não estarem engajados como gostariam nestas atividades, em virtude de estarem atuando na gestão.

Da mesma forma, em unanimidade, os sujeitos deixaram transparecer o sentimento de ambivalência de estar no papel de professor-gestor que traz oportunidades de aprendizados, mas ao mesmo tempo implica em sacrifícios da vida pessoal – o contato com família, amigos, vida social – e dos papéis de pesquisador, extensionista e docente. A ambivalência e o conflito entre papéis também foram relatados nos trabalhos de Miranda (2010), Moraes (2008), Ésther (2007), e são ilustrados nos trechos a seguir:

Você tem que dar aula, planejar suas aulas, e ao mesmo tempo você ainda tem que ler, encontrar tempo para ler, para se atualizar, para fazer um curso, porque senão você fica para trás. Um outro grande desafio: manter a vida social porque você sai de casa de manhã e volta de noite, eu tive problemas de saúde, tive perdas na minha qualidade de vida porque você fica praticamente 24 horas em função disso. Eu chego em casa à noite, oito e meia, nove horas da noite e aí me encosto numa poltrona e não tenho forças para nada e aí no outro dia começa essa rotina (PG5 - 37:34).

Antes de partir para a próxima seção desse trabalho, importa esclarecer que apesar de levarem o papel de gestor a sério, há o forte sentimento entre os entrevistados de que não foram preparados para tal: não tiveram nenhuma formação, tampouco conheciam roteiros para construção e atuação no papel de professor-gestor. Essa dinâmica deve-se em grande parte, na percepção dos entrevistados, a uma lacuna de políticas públicas e de políticas organizacionais, que contribui para a atuação não profissional do professor-gestor.

## **Considerações Finais**

Esta investigação teve como objetivo analisar como professores de ensino superior que atuam ou atuaram na gestão de uma universidade federal percebem o papel de professor-gestor. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo interpretativo básico, cujos participantes foram os professores-gestores da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental de dados secundários (Denzin & Lincoln, 2011). A Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) foi adotada para o tratamento dos dados, com o suporte do software Atlas Ti (Friese, 2012).

O referencial teórico que deu suporte ao estudo foi composto dos seguintes temas e alguns dos respectivos autores: papéis sociais sob a perspectiva da Teoria da Identidade Social e da Teoria da Identidade (Berger & Luckmann, 2005; Dierdorff & Morgeson, 2007; Edgar & Sedgwick, 2003; Goffman, 2009; Simpson & Carroll, 2008; Stets & Burke 2003 ); os papéis do professor no ensino superior (Miller, 1991; Musselin, 2013; Santiago & Carvalho, 2011); o papel de professor-gestor (Carroll & Wolverton, 2004; Enders & Musselin, 2008; Silva, 2012).

Com os relatos dos professores foi possível identificar dimensões compartilhadas por eles ao se referirem ao papel de professor-gestor (faceta convencional), em torno das quais esses sujeitos se agregam e que caracterizaram o papel de professor-gestor como uma categoria social, bem como emergiram as interpretações e significações individuais que constituem a faceta idiossincrática do mesmo.

A pesquisa de campo, mostrou-se frutífera ao aproximar empiricamente os processos de identificação e categorização do papel social, respectivamente oriundos da Teoria da Identidade e da Teoria da Identidade Social, mostrando que a complementaridade entre abordagens tradicionalmente oponentes é um caminho profícuo para o entendimento mais amplo dos papéis sociais, como argumentaram Stets e Burke (2003).

Com base na análise documental descreve-se o papel esperado de professor-gestor como sendo o de mediador de conflitos, estrategista, político, interlocutor e conciliador de interesses, formador de pessoas, tomador de decisão, líder, representante da instituição e de grupos sociais. Esse perfil aproxima-se daquele identificado por autores como Ésther (2007), Silva (2012), Musselin (2013), entre outros e corresponde à dimensão convencional do papel prevista por McCall e Simmons (1978).

Em se tratando do papel percebido de professor-gestor, os dados mostraram que os participantes da pesquisa associam-no ao de mediador de conflitos, interlocutor de interesses, representante da instituição no ambiente externo e representante de grupos intraorganizacionais, líder, político, estrategista, executor de planos, gerente de projetos, alocador de recursos, tomador de decisões, solucionador de problemas, formador de pessoas, educador, formador e gerente de equipe, empreendedor, servidor público, guardando semelhanças com o que a literatura aponta em trabalhos como o de Kerr (1982), Ésther (2011), Silva e Cunha (2012), em suas pesquisas em universidades.

Visto que o terreno político e profissional das universidades é muito mais complexo do que as tradicionais categorias de análise organizacional podem explicar, estudar organizações e atores do ensino superior como um tópico de gestão é uma avenida acadêmica promissora a ser explorada. Nessa perspectiva, nas universidades federais, tendo em vista o papel-chave que o professor de ensino superior desempenha como gestor público (Campos, 2007) e as novas tarefas e exigências impostas a esse sujeito para o alcance de metas de produtividade e busca contínua de capacitação (Paiva, 2007), investigar sobre o papel de professor-gestor no contexto das universidades federais proporciona a compreensão do que significa ser dirigente nessas instituições (Ésther, 2007) marcadas por sua importância histórica para o desenvolvimento da sociedade.

Tal como Kanan e Zanelli (2011), concorda-se que copiar modelos e processos de universidades estrangeiras não resolve as dificuldades e problemas próprios das universidades brasileiras, as quais são reconhecidas pelos amplos desafios, concernentes tanto à resposta institucional para a sociedade, quanto às condições estruturais e de recursos disponibilizados aos profissionais que atuam nessas instituições. Assim, mostrou-se oportuno produzir conhecimento sobre a gestão universitária e seus atores, considerando as especificidades locais e regionais que repercutem em uma jovem IFES brasileira.

Ao situar a temática do papel professor-gestor desempenhado pelo professor de ensino superior na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), a pesquisa proporcionou ainda a construção de conhecimento sobre uma realidade que precisa ser mais bem investigada: os papéis, atividades, desafios e tarefas com os quais mestres e doutores em início de carreira, lotados em universidades federais criadas nos últimos anos por meio do Reuni, deparam-se quando tentam operacionalizar a complexa missão do ensino, pesquisa e extensão (Guimarães, 2013).

Em virtude das escolhas metodológicas e epistemológicas, toda e qualquer pesquisa possui suas limitações. Pensar sobre elas é um momento de reflexão necessário ao pesquisador, no sentido de reconhecer quais outras rotas poderiam ter sido trilhadas ao longo da investigação. Neste estudo em particular, destaca-se o fato de que, ao se investigar o papel de professor-gestor em uma única universidade federal perde-se um pouco da amplitude que poderia ser alcançada ao se ouvirem diversos indivíduos em diferentes IES. Por outro lado, com o estudo qualitativo básico ganhou-se em termos de profundidade na medida em que se ouviu cada indivíduo em particular.

Ao se optar pelo maior detalhamento das experiências e percepções subjetivas vivenciadas pelos professores-gestores do nível estratégico da Univasf, deixou-se de ouvir os ocupantes dos demais cargos gerenciais, por exemplo, os coordenadores dos Colegiados Acadêmicos, com os quais os gestores da alta administração mantêm uma relação direta. Igualmente, não foram entrevistados os discentes e atores políticos externos à universidade que compõem a plateia do papel de professor-gestor e participam do processo de legitimação do desempenho no referido papel.

No tocante à produção do conhecimento, as publicações sobre gestão universitária vêm avançando, porém ainda existe necessidade de elucidar aspectos do processo de professores tornarem-se gestores em universidades (Éster & Melo, 2008; Moraes, 2008), sendo possível traçar algumas possibilidades de pesquisas futuras:

- 1) estudos comparativos entre IES públicas e privadas; entre níveis professores-gestores que atuam em níveis organizacionais diferentes numa mesma IES, por exemplo, podem evidenciar variações na constituição e construção do papel de professor-gestor;
- 2) investigações com professores que atuam no papel de líder de grupo ou núcleo de pesquisa, tendo em vista as peculiaridades das atividades que envolvem esse sujeito, presentes no trabalho de Odelius et al. (2011). Trata-se de um raro espaço de trabalho do professor-gestor em IES que não é eleito pelos pares, especialmente no caso de instituições públicas, mas constitui-se por sua ação direta, mediante seus interesses de pesquisa.

Longe de esgotar as discussões, este trabalho reafirma o entendimento de que promover ensino, pesquisa e extensão em níveis de excelência significa preocupar-se também com a gestão universitária e lançar luzes sobre os sujeitos que atuam no papel de professor-gestor.

## Referências

- Alberti, V. (2005). *Manual de história oral*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Amaral, A. (2008). Transforming Higher Education. In A. Amaral, I. Bleiklie, & C. Musselin, (Eds.), *From Governance to Identity* (pp. 81-94). London: Springer. [http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-8994-7\\_7](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-8994-7_7)
- Askling, B., & Henkel, M. (2000). Higher education institutions. In M. Kogan, M. Bauer, I. Bleiklie & M. Henkel (Eds.), *Transforming higher education: a comparative study* (pp. 109-130). London: Jessica Kingsley. [http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-4657-5\\_5](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-4657-5_5)
- Balbachevsky, E. (1999). *A profissão acadêmica no Brasil: as múltiplas facetas do nosso sistema de ensino superior*. Brasília: FUNADESP.
- Bandeira-de-Mello, R. (2010). Softwares em pesquisa qualitativa. In: C. K. Godoi., R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 429-457). São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2010). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2005). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bozu, Z. (2010). El profesorado universitario novel: estudio teórico de su proceso de inducción o socialización profesional. *RIED – Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, 3, 55-72.
- Brasil (2001). *Diretrizes curriculares nacionais para a formação de professores da educação básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena*. Brasília, DF: MEC/CNE.
- Brasil (1996). *Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, 8. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara.
- Brasil (1987). *Decreto nº 94.664 de 8 de junho de 1987*. Aprova o plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.

- Acessado em 05 maio. 2013.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm)
- Burke, P. (2004). Identities and Social Structure: The 2003 Cooley-Mead Award Address. *Social Psychology Quarterly*, 67(1), 5–15. <http://dx.doi.org/10.1177/019027250406700103>
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. New York: Oxford University Press.  
<http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195388275.001.0001>
- Campos, D. C. S. (2007) *Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa*. (Dissertação de Mestrado em Administração), Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.
- Campos, D. C. S., Souza, N. B., Campos, A. B., Cunha, N. R. S. C., Magalhães, E. M., & Carvalho, R. M. M. A. (2008). Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Carroll, J. B., & Gmelch, W. H. (Abril, 1992) *A Factor-Analytic Investigation of Role Types and Profiles of Higher Education Department Chairs*. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Conference, San Francisco.
- Carroll, J. B., & Wolverton, M. (2004). Who becomes a chair? In W. Gmelch & J. H. Schuh, (Eds.). *The life cycle of a department chair. New Directions for Higher Education*, 126, 3-10.  
<http://dx.doi.org/10.1002/he.144>
- Carvalho, T. (2014) Changing connections between professionalism and managerialism: case study of nursing in Portugal. *Journal of Professions and Organization*, 1(2), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1093/jpo/jou004>
- Carvalho, T., & Bruckmann, S. (2014). Reforming Portuguese Public Sector: a route from health to higher education. In C. Musselin & P. Teixeira (Eds.). *Reforming Higher Education: Public policy design and implementation* (pp. 83-102). Springer Netherlands: Holand. [http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-7028-7\\_5](http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-7028-7_5)
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In: J. Poupart. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Petrópolis: Vozes.
- Conceição, J. S. da. (2014). A docência no ensino superior e a expansão universitária: tecendo saberes a partir das vozes do professor iniciante. (Dissertação Mestrado em Educação). Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, Brasil.
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education and the new managerialism: The Changing Management of UK Universities*. Oxford: Oxford University Press.  
<http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199265909.001.0001>
- Demartis, L. (2006). *Compêndio de sociologia*. Lisboa: Edições 70.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1-19). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2007). Consensus in Work Role Requirements: The Influence of Discrete Occupational Context on Role Expectations. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1228–1241. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1228>
- Edgar, A., & Sedwick, P. (2003). *Teoria cultural de A a Z: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo*. São Paulo: Contexto.
- Enders, J., & Musselin, C. (2008). Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century. In: OECD (Eds.), *Higher Education to 2030* (pp. 125-250), Paris OECD.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264040663-5-en>

- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(special), 648-667.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600011>
- Ésther, A. B. (2007). *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais* (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Ésther A. B., & Melo, M. C. O. L. (2008). A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 01-17.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Friese, S. (2012). Qualitative data analysis with ATLAS.ti. London: SAGE.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Godoi, C. K., & Balsini, C. P. V. (2010). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 89-112). São Paulo: Saraiva.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão. Org*, 3(2), 81-89.
- Goffman, E. (2011). *Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face*. Petrópolis: Vozes.
- Goffman, E. (2009). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Guimarães, J. C. (2013). Gestão em IFES: as razões que determinam o doutor como gestor – Uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 5(2), 35-47.  
<http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v5i2.362>
- Hogg, M. A., & Ridgway, C. L. (2003). Social Identity: Sociological and Social Psychological Perspectives. *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 97-100.
- Kanan, L. A., & Zanelli, J. C. (2011). Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. *REP - Revista Espaço Pedagógico*, 18(1), 151-170.  
<http://dx.doi.org/10.5335/rep.2013.2072>
- Kaulisch, M., & Enders, J. (2005) Careers in overlapping institutional contexts: the case of academe. *Career Development International*, 10(2), 130-144.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13620430510588329>
- Kerr, C. (1982). *Os usos da universidade*. Fortaleza: Edições UFC.
- Lamertz, K. (2006). Organizational Citizenship Behavior as Performance in Multiple Network Positions. *Organization Studies*, 27(1), 79–102. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840605056397>
- Lima, C. H. P., Pereira, G. B., & Vieira, A. (2006). Papéis Sociais no Ensino Superior: aluno-cliente, professor-gerente-educador, instituição de ensino-mercantil. *Revista de Ciências da Administração*, 8(16), 1-27.
- Mariz, L. A., Goulart, S., & Régis, H. P. (2005). O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações: imprecisões e alternativas. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(3), 1-14.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000200005>
- McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1978). *Identities and Interactions*. New York: Free Press.
- Mendonça, J. R. C. de., Paiva, K. C. M. de., Padilha, M. A., & Barbosa, M. A. C. (2012). Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um

- modelo integrado. In: *Anais Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*, Macau, China: Instituto Politécnico de Macau.
- Miller, H. (1991). Academics and their Labour Process. In: C. Smith, D. Knights & H. Willmott (Eds). *White-Collar Work: the non-manual labour process* (pp. 109-137). London: Macmillan.
- Minayo, M. C. de S. (2004). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.
- Miranda, A. R. A. (2010). Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, Brasil.
- Moraes, L. V. dos S. de. (2008). *A trajetória de mulheres que se tornaram reitoras em instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina*. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Motta, P. R. (1997). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Mozzatto, A. R., & Grzybowski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4), 731-747. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Musselin, C. (2013). Redefinition of the relationships between academics and their university. *High Education*, 65, 25–37. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-012-9579-3>
- Musselin, C. (2011). European universities' evolving relationships: the state, the universities, the professoriate. In *CHER Conference*, Reykjavik.
- Musselin, C. (2007). The Transformation of Academic Work: Facts and Analysis. *Research and Occasional Paper Series*. Centre for Studies in Higher Education, University of California, Berkeley.
- O'Connor, P., & Carvalho, T. (2014). Different or similar: constructions of leadership by senior managers in Irish and Portuguese universities, *Studies in Higher Education*, 6, 1-28. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.914909>
- Odelius, C. C., Abbad, G. S., Resende-Junior, P. C., Sena, A. C., Viana, C. R., Freitas, T. L. & Santos, T. C. N. (2011). Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. *Cadernos EBAPe.BR*, 9(1), 199–220. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000100012>
- Pachane, G. G., & Pereira, E. M. A. (2004). A importância da formação didático-pedagógica e a construção de um novo perfil para docentes universitários. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33, 1-13.
- Paiva, K. C. M. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais*. (Tese de Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte Brasil.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Potgieter, I., Basson, J., & Coetzee, M. (2011). Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: a literature overview. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 81-103.
- Santiago, R., & Carvalho, T. (2011). Mudança no conhecimento e na profissão acadêmica em Portugal. *Cadernos de Pesquisa*, 41(143), 402-426. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742011000200005>
- Santiago, R., Carvalho, T., Amaral, A., & Meek, L. (2006). Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal. *Higher Education*, 52, 215–250. <http://dx.doi.org/doi:10.1007/s10734-004-2747-3>
- Schwandt, T. A. (2007). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Silva, F. M. V. (2012) A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. *Revista Administração FACES*, 11(4), 72-91.
- Silva, F. M. V., & Cunha, C. J. C. A. (2012). A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista GUAL*, 5(1), 145-171. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p145>
- Simpson, B., & Carroll, B. (2008). Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction. *Organization*, 15(1), 29–50. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508407084484>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2003). A sociological approach to self and identity. In M. R. Leary, J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 128-152). New York: The Guilford Press.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000) Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237. <http://dx.doi.org/10.2307/2695870>
- Stryker, S., & Burke, P. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 2000, 284-297. <http://dx.doi.org/10.2307/2695840>
- Universidade Federal do Vale do São Francisco (2014). *Relatório de Gestão 2014*. Petrolina, 2014. Recuperado em 10 janeiro, 2015, de [http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/arquivos/RelatorioGestao\\_UNIVASF\\_2014.pdf](http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/arquivos/RelatorioGestao_UNIVASF_2014.pdf)
- Whitchurch, C. (2012) *Reconstructing identities in higher education: The rise of "Third Space" professionals*. London: Routledge. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2013.825399>
- Whitchurch, C. (2007). The Changing Roles and Identities of Professional Managers in UK Higher Education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 11(2), 53–60. <http://dx.doi.org/10.1080/13603100701259022>
- Zabalza, M. (2007). *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. Porto Alegre: Artmed.

## **Sobre os Autores**

### **Milka Alves Correia Barbosa**

Universidade Federal de Alagoas/FEAC/Maceió  
milka.correia@gmail.com

Professora Adjunta da Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

### **Fátima Regina Ney Matos**

Universidade Potiguar e Instituto Superior Miguel Torga  
fneymatos@globo.com  
<http://orcid.org/0000-0002-2331-9335>

Professora auxiliar do Instituto Superior Miguel Torga (ISMT), em Coimbra, e professora titular da Universidade Potiguar (UnP). Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

### **José Ricardo Costa de Mendonça**

Universidade Federal de Pernambuco  
jrcm@ufpe.br  
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). Professor do Departamento de Ciências Administrativas (DCA) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

### **Kely César Martins de Paiva**

Universidade Federal de Minas Gerais  
kelypaiva@face.ufmg.br  
Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFMG, 2007, 1999, 1992). Professora Adjunta e Pesquisadora, Departamento de Ciências Administrativas (CAD), Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD), Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenadora do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (Necop - UFMG)

### **Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé**

Universidade Federal do Vale do São Francisco  
fernandarda@gmail.com  
Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFPE, 2015, 2004, 2001). Atualmente é professora Adjunta I do colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e professora permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UNIVASF). Líder do GP: CEOS - Centro de Estudos Organizacionais do Semiárido.

arquivos analíticos de políticas educativas

Volume 25 Número 12

20 de fevereiro 2017

ISSN 1068-2341



**SOME RIGHTS RESERVED** O Copyright é retido pelo/a o autor/a (ou primeiro co-autor) que outorga o direito da primeira publicação à revista **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**. Mais informação da licença de Creative Commons encontram-se em <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5>. Qualquer outro uso deve ser aprovado em conjunto pelo/s autor/es e por AAPE/EPAA. AAPE/EPAA é publicada por *Mary Lou Fulton Institute Teachers College da Arizona State University*. Os textos publicados em **AAPE** são indexados por CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, Espanha) DIALNET (Espanha), [Directory of Open Access Journals](#), Education Full Text (H.W. Wilson), EBSCO Education Research Complete, ERIC, QUALIS A2 (Brasil), SCImago Journal Rank; SCOPUS, SOCOLAR (China).

Curta a nossa comunidade EPAA's Facebook <https://www.facebook.com/EPAAAPE> e Twitter feed @epaa\_aape.

arquivos analíticos de políticas educativas  
conselho editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editoras Associadas: **Geovana Mendonça Lunardi Mendes** (Universidade do Estado de Santa Catarina),  
**Marcia Pletsch, Sandra Regina Sales** (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)

**Almerindo Afonso**

Universidade do Minho  
Portugal

**Alexandre Fernandez Vaz**

Universidade Federal de Santa  
Catarina, Brasil

**José Augusto Pacheco**

Universidade do Minho, Portugal

**Rosanna Maria Barros Sá**

Universidade do Algarve  
Portugal

**Regina Célia Linhares Hostins**

Universidade do Vale do Itajaí,  
Brasil

**Jane Paiva**

Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Maria Helena Bonilla**

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

**Alfredo Macedo Gomes**

Universidade Federal de Pernambuco  
Brasil

**Paulo Alberto Santos Vieira**

Universidade do Estado de Mato  
Grosso, Brasil

**Rosa Maria Bueno Fischer**

Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, Brasil

**Jefferson Mainardes**

Universidade Estadual de Ponta  
Grossa, Brasil

**Fabianny de Cássia Tavares Silva**

Universidade Federal do Mato  
Grosso do Sul, Brasil

**Alice Casimiro Lopes**

Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Jader Janer Moreira Lopes**

Universidade Federal Fluminense e  
Universidade Federal de Juiz de Fora,  
Brasil

**António Teodoro**

Universidade Lusófona  
Portugal

**Suzana Feldens Schwertner**

Centro Universitário Univates  
Brasil

**Debora Nunes**

Universidade Federal do Rio Grande  
do Norte, Brasil

**Lilian do Valle**

Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Flávia Miller Naethe Motta**

Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro, Brasil

**Alda Junqueira Marin**

Pontifícia Universidade Católica de  
São Paulo, Brasil

**Alfredo Veiga-Neto**

Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, Brasil

**Dalila Andrade Oliveira**

Universidade Federal de Minas  
Gerais, Brasil

## archivos analíticos de políticas educativas consejo editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editores Asociados: **Armando Alcántara Santuario** (Universidad Nacional Autónoma de México), **Jason Beech**, (Universidad de San Andrés), **Ezequiel Gomez Caride**, (Pontificia Universidad Católica Argentina), **Antonio Luzon**, (Universidad de Granada)

### **Claudio Almonacid**

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Chile

### **Miguel Ángel Arias Ortega**

Universidad Autónoma de la Ciudad de México

### **Xavier Besalú Costa**

Universitat de Girona, España

**Xavier Bonal Sarro** Universidad Autónoma de Barcelona, España

### **Antonio Bolívar Boitia**

Universidad de Granada, España

**José Joaquín Brunner** Universidad Diego Portales, Chile

### **Damián Canales Sánchez**

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México

### **Gabriela de la Cruz Flores**

Universidad Nacional Autónoma de México

### **Marco Antonio Delgado Fuentes**

Universidad Iberoamericana, México

**Inés Dussel**, DIE-CINVESTAV, México

**Pedro Flores Crespo** Universidad Iberoamericana, México

### **Ana María García de Fanelli**

Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) CONICET, Argentina

### **Juan Carlos González Faraco**

Universidad de Huelva, España

### **María Clemente Linuesa**

Universidad de Salamanca, España

### **Jaume Martínez Bonafé**

Universitat de València, España

### **Alejandro Márquez Jiménez**

Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM, México

### **María Guadalupe Olivier Tellez**

Universidad Pedagógica Nacional, México

**Miguel Pereyra** Universidad de Granada, España

**Mónica Pini** Universidad Nacional de San Martín, Argentina

### **Omar Orlando Pulido Chaves**

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP)

### **José Luis Ramírez Romero**

Universidad Autónoma de Sonora, México

**Paula Razquin** Universidad de San Andrés, Argentina

### **José Ignacio Rivas Flores**

Universidad de Málaga, España

### **Miriam Rodríguez Vargas**

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

### **José Gregorio Rodríguez**

Universidad Nacional de Colombia, Colombia

**Mario Rueda Beltrán** Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM, México

**José Luis San Fabián Maroto**

Universidad de Oviedo, España

**Jurjo Torres Santomé**, Universidad de la Coruña, España

### **Yengny Marisol Silva Laya**

Universidad Iberoamericana, México

**Juan Carlos Tedesco** Universidad Nacional de San Martín, Argentina

### **Ernesto Treviño Ronzón**

Universidad Veracruzana, México

### **Ernesto Treviño Villarreal**

Universidad Diego Portales Santiago, Chile

**Antoni Verger Planells** Universidad Autónoma de Barcelona, España

### **Catalina Wainerman**

Universidad de San Andrés, Argentina

### **Juan Carlos Yáñez Velazco**

Universidad de Colima, México

education policy analysis archives  
editorial board

Lead Editor: **Audrey Amrein-Beardsley** (Arizona State University)

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Associate Editors: **David Carlson, Margarita Jimenez-Silva, Eugene Judson, Mirka Koro-Ljungberg, Scott Marley, Jeanne M. Powers, Iveta Silova, Maria Teresea Tatto** (Arizona State University)

<b>Cristina Alfaro</b> San Diego State University	<b>Ronald Glass</b> University of California, Santa Cruz	<b>R. Anthony Rolle</b> University of Houston
<b>Gary Anderson</b> New York University	<b>Jacob P. K. Gross</b> University of Louisville	<b>A. G. Rud</b> Washington State University
<b>Michael W. Apple</b> University of Wisconsin, Madison	<b>Eric M. Haas</b> WestEd	<b>Patricia Sánchez</b> University of University of Texas, San Antonio
<b>Jeff Bale</b> OISE, University of Toronto, Canada	<b>Julian Vasquez Heilig</b> California State University, Sacramento	<b>Janelle Scott</b> University of California, Berkeley
<b>Aaron Bevanot</b> SUNY Albany	<b>Kimberly Kappler Hewitt</b> University of North Carolina Greensboro	<b>Jack Schneider</b> College of the Holy Cross
<b>David C. Berliner</b> Arizona State University	<b>Aimee Howley</b> Ohio University	<b>Noah Sobe</b> Loyola University
<b>Henry Braun</b> Boston College	<b>Steve Klees</b> University of Maryland	<b>Nelly P. Stromquist</b> University of Maryland
<b>Casey Cobb</b> University of Connecticut	<b>Jaekyung Lee</b> SUNY Buffalo	<b>Benjamin Superfine</b> University of Illinois, Chicago
<b>Arnold Danzig</b> San Jose State University	<b>Jessica Nina Lester</b> Indiana University	<b>Adai Tefera</b> Virginia Commonwealth University
<b>Linda Darling-Hammond</b> Stanford University	<b>Amanda E. Lewis</b> University of Illinois, Chicago	<b>Tina Trujillo</b> University of California, Berkeley
<b>Elizabeth H. DeBray</b> University of Georgia	<b>Chad R. Lochmiller</b> Indiana University	<b>Federico R. Waitoller</b> University of Illinois, Chicago
<b>Chad d'Entremont</b> Rennie Center for Education Research & Policy	<b>Christopher Lubienski</b> University of Illinois, Urbana-Champaign	<b>Larisa Warhol</b> University of Connecticut
<b>John Diamond</b> University of Wisconsin, Madison	<b>Sarah Lubienski</b> University of Illinois, Urbana-Champaign	<b>John Weathers</b> University of Colorado, Colorado Springs
<b>Matthew Di Carlo</b> Albert Shanker Institute	<b>William J. Mathis</b> University of Colorado, Boulder	<b>Kevin Welner</b> University of Colorado, Boulder
<b>Michael J. Dumas</b> University of California, Berkeley	<b>Michele S. Moses</b> University of Colorado, Boulder	<b>Terrence G. Wiley</b> Center for Applied Linguistics
<b>Kathy Escamilla</b> University of Colorado, Boulder	<b>Julianne Moss</b> Deakin University, Australia	<b>John Willinsky</b> Stanford University
<b>Melissa Lynn Freeman</b> Adams State College	<b>Sharon Nichols</b> University of Texas, San Antonio	<b>Jennifer R. Wolgemuth</b> University of South Florida
<b>Rachael Gabriel</b> University of Connecticut	<b>Eric Parsons</b> University of Missouri-Columbia	<b>Kyo Yamashiro</b> Claremont Graduate University
<b>Amy Garrett Dikkers</b> University of North Carolina, Wilmington	<b>Susan L. Robertson</b> Bristol University, UK	<b>Kyo Yamashiro</b> Claremont Graduate University
<b>Gene V Glass</b> Arizona State University	<b>Gloria M. Rodriguez</b> University of California, Davis	