

ENVOLVIMENTO DE DOCENTES-GESTORES COM O TRABALHO NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

INVOLVEMENT OF TEACHERS-MANAGERS WITH THE WORK IN THE UNIVERSITY CONTEXT

Lilia Aparecida Kanan

Universidade do Planalto Catarinense, Lages, Brasil

José Carlos Zanelli

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil

RESUMO

Caracterizar o envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário constituiu objetivo deste estudo. A pesquisa, de caráter qualitativo com enfoque exploratório e descritivo, teve a recorrência como procedimento associado à técnica de entrevistas. Os participantes, docentes-gestores de universidades de Santa Catarina, destacam que seu trabalho representa oportunidade de realização pessoal e de exercício de seu potencial e talento; há valor, sentido e importância para si e para a sociedade a ele associados. De forma geral os docentes-gestores não se percebem preparados suficientemente para as atividades de gestão do curso. As relações de poder, a hierarquia, o formalismo, a centralização da autoridade, os esquemas de controle, as poucas ou inexistentes oportunidades de avaliação e *feedback* da atuação são alguns aspectos que obstaculizam possibilidades de maior envolvimento.

Palavras-chave: vínculos no trabalho; envolvimento com o trabalho; gestão universitária.

ABSTRACT

Characterizing the involvement of teachers-managers with work in the university context was the objective of this study. It was a qualitative research with descriptive and exploratory approach. The procedure involved in the technique of interviews was a recurrence. The participants, teachers-managers of universities of Santa Catarina, Brazil, highlight that their work represents an opportunity for personal fulfillment and the pursuit of his/her potential and his/her talent. There is value, meaning and importance for themselves and for society associated with it. In general, teachers-managers do not feel sufficiently prepared for the activities of managing the course. The relations of power, hierarchy, the formalism, centralization of authority, the control schemes, and the few or no opportunities for assessment and feedback of performance are some aspects that hinder opportunities for greater involvement.

Keywords: bonding process at work; involvement with work; university management.

O envolvimento com o trabalho, juntamente com a satisfação e o comprometimento, são exemplos de atitudes do trabalhador que procedem das avaliações positivas ou negativas que faz sobre as condições ou aspectos do ambiente laboral. Contudo, apesar do interesse de teóricos e pesquisadores sobre o fenômeno vir aumentando ao longo do tempo, conceituar o construto ainda é tarefa complexa.

Algumas definições são encontradas na literatura de maneira a possibilitar a compreensão do envolvimento com o trabalho, vínculo afetivo que integra o campo teórico do comportamento organizacional. Para Lodahl & Kejner (1965, p.25), envolvimento representa “o grau

em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima”; está relacionado ao significado que o trabalho ou as tarefas assumem na vida das pessoas. Muchinsky (2004, p.305) destaca que envolvimento com o trabalho é “o grau de identificação psicológica do indivíduo com o seu trabalho e a importância do trabalho para a autoimagem”. Brown (1996, p. 235) define o construto como “um estado de envolvimento implica um estado positivo e relativamente completo de engajamento dos aspectos essenciais do *eu* no trabalho, enquanto que um estado de alienação implica a perda da individualidade e separação do *eu* do trabalho”. Em tais definições é possível verificar que quando o colaborador

se encontra num estado de envolvimento, o trabalho o absorve e contribui para que suas atividades sejam experienciadas positivamente.

Essas definições carregam em si evidências da existência de variáveis subjacentes à personalidade que predispõem o trabalhador a se envolver mais ou menos com o trabalho. Siqueira & Gomide Jr. (2004), a esse respeito, listam algumas características pessoais a serem consideradas na determinação do envolvimento com o trabalho: (a) adoção de ética protestante ou a ênfase na virtude do trabalho como um fim em si mesmo, (b) *locus* de controle ou ênfase no controle sobre eventos da vida, (c) autoestima ou senso de competência e influência para controlar o meio, e (d) necessidade de crescimento ou quando no trabalho são encontradas satisfações para as necessidades psicológicas do indivíduo.

Além das características pessoais, Siqueira & Gomide Jr. (2004) enunciam outros fatores antecedentes ao envolvimento com o trabalho: (a) as características do cargo, representadas pela autonomia para realizar as tarefas, o significado que as tarefas assumem na vida do colaborador, a identificação pessoal com as tarefas e a variedade e as habilidades necessárias para que a tarefa seja realizada; (b) as características dos líderes, por exemplo, a consideração que a chefia dispensa às relações pessoais e profissionais aos subordinados, a participação do colaborador nas decisões da chefia, a quantidade e qualidade da comunicação que se estabelece entre a chefia e o colaborador e (c) os papéis desempenhados na organização, uma vez que os conflitos entre os papéis organizacionais ou a existência de orientações pouco claras à execução das tarefas podem representar impeditivos ao envolvimento com o trabalho.

De todo modo, parece certo que a natureza dos cargos determina o envolvimento com o trabalho. Sobre isso, Davis & Werther (1983) referem três níveis a se considerar nos projetos dos cargos: o organizacional (relativo à habilidade, disponibilidade e expectativas sociais dos empregados), o ambiental (relativo ao ambiente externo) e o comportamental (relativo às necessidades humanas e ao comportamento do indivíduo manifesto no contexto). Especificamente no nível comportamental e de maneira semelhante a Siqueira & Gomide Jr. (2004), os autores destacam que a autonomia, a variedade, a identidade das tarefas e a retroinformação são dimensões a serem consideradas. Portanto, tornar o trabalho produtivo requer coerência no tratamento e acompanhamento desses níveis, bem como um projeto de cargo bem delineado e dimensionado.

A partir dessas breves constatações, desvelar aspectos acerca do envolvimento de docentes gestores possibilita compreender as características do trabalho como fenômenos objetos de interesse da Psicologia Organizacional, enquanto área-substrato da Psicologia

Social e, sob tal perspectiva, parece ser inegável a indissociabilidade entre ambas. Atentar à relação entre identificação organizacional e autoconceito individual e à relação entre imagem de um grupo ou de organizações com a identificação desse indivíduo no grupo de trabalhadores de uma organização pressupõe a possibilidade de emprestar certa concretude ao trabalho como um fenômeno socialmente construído e determinado.

A esse respeito, Siqueira (2002), por exemplo, sugere que as ações e decisões gerenciais podem afetar toda cadeia psicossocial do contexto do trabalho em função de sua influência sobre a estruturação dos componentes de um esquema mental. Isso porque esses componentes incidem sobre a afetividade no trabalho, o que pode provocar alterações nos padrões de comportamento das pessoas integrantes da organização. De maneira semelhante, Allebrandt e Teixeira (2005) destacam que, entre as várias possibilidades de gerenciar as decisões no contexto universitário, a gestão social parece ser a mais apropriada aos docentes-gestores. Essa possibilidade caracteriza-se por ser comandada pela razão comunicativa, pelo agir comunicativo; por enfatizar a ação gerencial dialógica, participativa; pelo processo decisório ser exercido por meio dos diferentes sujeitos sociais; por ser baseada no entendimento mútuo entre os atores/sujeitos, na harmonização interna dos planos de ação pelos atores; e por prever a atuação dos atores com base na cidadania deliberativa.

Resta claro, portanto, que, para compreender o envolvimento com o trabalho e, de forma geral, o sentido e o significado do trabalho para os docentes-gestores, é necessário compreender a ação mediadora realizada pelos demais atores presentes no processo de apropriação dos resultados da prática social nesse contexto. Cognitiones e afetos são manifestos de forma a explicitar as atitudes e os comportamentos dos docentes-gestores subjacentes à lógica relacionada às características do processo de vinculação ao trabalho e à universidade.

Como o compromisso social das universidades é a transformação da sociedade por meio da construção de formas mais democráticas de convívio humano, é significativo *per si* começar a avaliar seus próprios processos. Uma nova perspectiva baseada nas pessoas e em seus valores fundamentais representa uma ação duradoura capaz de transformar as relações vigentes nesse contexto. Mas, copiar modelos ou imitar processos de universidades estrangeiras não parece ser a solução para as dificuldades e problemas próprios das universidades brasileiras. Algumas dessas dificuldades estão relacionadas à imposição de respostas rápidas aos desafios da modernidade e à necessidade de revisão de posturas amadoras na administração e nos processos organizacionais. Nesse sentido, é tanto desafiante quanto

oportuno para a comunidade científica o conhecimento sobre gestão de pessoas nas universidades que reflita a cultura, as experiências e a realidade brasileiras.

É relevante salientar ainda que, por serem sistemas abertos, é impossível conhecer ou intervir nas universidades como se fossem realidades fechadas, autossuficientes e autogerativas; pelo contrário: são “espaços sociais cuja dinâmica interna já vem definida pela dinâmica social da qual é reflexo” (Zabalza, 2004, p.72); o que caracteriza o que é uma universidade é o conjunto de suas dinâmicas relacionais e funcionais; a estrutura formal e administrativa apenas suporta esse conjunto. Decorre disso a importância dos padrões de relacionamento vigentes nesse contexto para determinar, dentre outros aspectos, o envolvimento com o trabalho.

Essas breves considerações apresentadas no intuito de esclarecer o conceito e aspectos relacionados ao fenômeno envolvimento com o trabalho não parecem ser suficientes quando se analisa a dimensão desse construto na perspectiva do trabalho. Pesquisar sobre as características do envolvimento com o trabalho representa assim uma possibilidade de ampliar o conhecimento existente, pois nele há lacunas a serem preenchidas. Relacionar envolvimento com o trabalho e gestão universitária é um exemplo dessas lacunas. Desse modo, produzir conhecimento a partir da percepção de docentes-gestores – professores que assumem a coordenação e organização dos processos administrativos e político-pedagógicos de um curso de graduação ou pós-graduação – representa certa contribuição à academia.

Características, procedimentos e instrumentos da pesquisa

A pesquisa empreendida para ampliar o conhecimento acerca do envolvimento de colaboradores com o trabalho teve essencialmente um caráter qualitativo com enfoque exploratório e descritivo. É importante destacar que constituiu objetivo central do estudo “caracterizar” o envolvimento dos participantes com o trabalho.

A seleção dos mesmos obedeceu a três critérios: (a) integrar o conjunto de colaboradores de todas as universidades de Santa Catarina que ofereciam o curso de graduação em Psicologia quando da coleta de dados; (b) estar lotado no *campus* sede dessas universidades. Este critério foi adotado em função da técnica de entrevista e do procedimento (recorrência) utilizado demandarem vários encontros com os participantes, o que representava um tempo considerado longo à coleta de dados e (c) ter, no mínimo, seis meses de atividades no exercício da função de coordenação de curso, uma vez que o período de permanência no cargo de coordena-

nador é, em geral, de dois anos. Supunha-se que com seis meses no exercício do cargo as características do fenômeno investigado estariam presentes.

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

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

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

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

A partir dos relatos verbais dos entrevistados, estimulados por conceitos-chave, foram criadas matrizes com o objetivo de facilitar visualmente aos participantes

a identificação dos conteúdos que eles próprios forneciam. Na criação das matrizes havia uma configuração mínima a ser obedecida, cuja finalidade era a de explicitar as relações.

Com referência nos pressupostos e definições formulados por Davis e Werther (1983) e Siqueira e Gomide Jr. (2004), o estudo procurou caracterizar o envolvimento com o trabalho a partir dos aspectos pessoais do colaborador, das características da chefia e das características do cargo e das tarefas. Os aspectos pessoais envolveram a avaliação de seis critérios: significado do trabalho na vida do docente-gestor, metas pessoais orientadas para o trabalho, eventos importantes associados ao trabalho, senso de competência no exercício do cargo, capacidade de influência sobre o meio e trabalho como fonte de satisfação das necessidades psicológicas. As características das chefias foram avaliadas a partir das manifestações dos participantes sobre três aspectos: as relações pessoais e sociais que a chefia estabelece com os docentes-gestores; o estímulo, por parte da chefia, à participação do coordenador nas decisões e o processo de comunicação que a chefia promove com os docentes-gestores. As características do cargo e das tarefas foram identificadas por meio da análise do significado atribuído às tarefas; da identificação pessoal com as tarefas; da variedade de tarefas; das habilidades exigidas à execução das tarefas; das habilidades exigidas ao exercício da função; e da existência de tarefas desafiadoras.

Significado do trabalho

As manifestações dos docentes-gestores pesquisados revelam que há, tanto positiva quanto negativamente, percepção de impacto do trabalho sobre suas vidas. Para compreender essas manifestações é pertinente considerar que um trabalho tem sentido quando é importante, útil e legítimo para quem o realiza. Desse modo, para alguns participantes o trabalho representa algo positivo, um projeto de vida, uma importante dimensão e fonte de prazer ou ainda a preservação e a manutenção da individualidade; para outros, representa algo que provoca interferências negativas em suas vidas ou aquilo que os conduz a desistir de satisfações pessoais, a colocar a vida familiar em segundo plano ou a sentir-se alienado.

Apesar do valor atribuído ao trabalho, a representação que alguns participantes têm de suas atividades revela desequilíbrio entre o que vivenciam no trabalho com o que esperam de sua relação com o trabalho. Esse desequilíbrio é manifesto pelos aspectos negativos referidos e estão associados à sobrecarga de trabalho e ao excesso de tarefas consequentes das demandas próprias da gestão de um curso de graduação.

Os docentes-gestores pesquisados que referem que o trabalho interfere negativamente em suas vidas associam-no a situações que os remetem a desistir de satisfações pessoais, a colocar a vida familiar em segundo plano ou a sentirem-se alienados. No entanto, ainda assim, manifestam encontrar satisfação no trabalho que realizam. Esse resultado corrobora o estudo realizado por D'Acri (2003) ao evidenciar que mesmo quando as atividades são desenvolvidas sob condições adversas é possível encontrar sentido no trabalho.

Em razão da representação do trabalho como um projeto de vida, uma importante dimensão, fonte de prazer ou, ainda, como forma de preservação e manutenção da individualidade, alguns participantes percebem o trabalho, dentro de sua escala de valores, como importante, valioso e significativo. Zanelli (2007, p. 7), ao destacar que “o trabalho é um forte elemento na construção da pessoa que convive bem consigo mesma, acredita em si e sente-se digna”, contribui à compreensão do significado que esses docentes-gestores atribuem ao trabalho, pois na medida em que relatam perceber a finalidade do trabalho que realizam evidenciam um estado psicológico crítico que determina a sua motivação para realizá-lo.

Assim, o envolvimento (determinando os aspectos positivos) e o excessivo envolvimento (determinando os aspectos negativos das manifestações dos docentes-gestores) estão relacionados ao sentido que o trabalho na gestão do curso tem em suas vidas. Para alguns, o trabalho representa mais esforços; para outros, mais resultados.

Metas pessoais orientadas para o trabalho e eventos importantes associados ao trabalho

Concretizar suas ideias para a construção ou melhoria do curso e formação dos acadêmicos, promover a satisfação dos alunos e consolidar a carreira na universidade constituem metas pessoais que orientam o trabalho que os participantes realizam. Tais metas sugerem que há uma concepção positiva do trabalho e que há a percepção de uma contribuição para um projeto maior, quer seja para a vida desses docentes-gestores ou para a sociedade. Isso reforça a ideia de que o docente-gestor, ao se sentir fortalecido nas dimensões pessoal e profissional, tende a apresentar um maior grau de envolvimento com o trabalho.

As pessoas que percebem que eventos importantes em suas vidas acontecem em

função do trabalho que realizam têm o seu grau de envolvimento com o trabalho influenciado por essa percepção. Os aspectos positivos relatados por alguns docentes-gestores associados aos eventos importantes de suas vidas no trabalho são as relações e amizades,

as novas oportunidades, o prazer de realizar o trabalho e os desafios existentes. Essas manifestações, especificamente no que diz respeito aos relacionamentos estabelecidos no contexto do trabalho, corroboram outros achados na literatura (Brown, 1996; Martins, 2003; Rocha, 1998), que constataram que os relacionamentos estabelecidos no contexto do trabalho são significativas influências tanto para o envolvimento quanto para a satisfação no trabalho.

Contudo, para alguns participantes, o trabalho está associado a eventos negativos em suas vidas: ameaça à saúde e bem-estar, percepção de prejuízo em eventos importantes de suas vidas em função do excesso de tempo dedicado ao trabalho e a grande responsabilidade assumida decorrente do cargo. A sobrecarga de trabalho é manifestada por todos os participantes, e suas consequências – cansaço, intranquilidade, sofrimento psíquico, desgaste físico e psicológico – estão confirmadas na literatura (Delcor et al., 2004; Fernandes et al., 2002; Legal, Silveira, Verdinelli, & Verdinelli, 2005; Lino, 2004). Tais entendimentos parecem explicar as manifestações negativas de alguns docentes-gestores quando relatam que percebem sua saúde e seu bem-estar ameaçados.

Senso de competência no exercício do cargo e capacidade de influência sobre o meio

A autoestima é um dos fatores responsáveis pelo envolvimento com o trabalho associado às características pessoais e é representada por elevado senso de competência e efetiva influência sobre o meio (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Quanto ao senso de competência, com exceção de dois docentes-gestores que não se manifestaram, os demais se percebem competentes no exercício de seu cargo. A ausência de preocupação da(s) chefia(s) em relação ao curso, os *feedbacks* recebidos de professores e alunos, a maneira com que conduzem os relacionamentos, os aspectos pedagógicos necessários para o exercício do cargo e suas características pessoais são aspectos referidos associados ao seu senso de competência.

Apesar de avaliarem positivamente sua competência no exercício do cargo, alguns participantes relatam que também existem limitações. Essas são associadas à falta de conhecimentos específicos na área da gestão e às questões administrativas envolvidas. Depreende-se que não é prática comum nas universidades investimentos em capacitação profissional para as funções gerenciais, como já evidenciado em vários estudos¹.

A respeito da efetiva influência sobre o meio, aspecto que integra a autoestima, a maioria dos participantes manifesta exercê-la, contudo é limitada ao contexto da universidade.

Trabalho como fonte de satisfação das necessidades psicológicas

O trabalho constitui fonte de satisfação das necessidades psicológicas para a maioria dos docentes-gestores. Descrevem o trabalho como uma fonte de autoconhecimento; possibilidade de livre expressão da autenticidade de sua personalidade e reflexo de uma característica dela; oportunidade de crescimento, aprendizado e maturidade; aspecto relacionado à sua autoimagem e bem-estar no trabalho. As expressões de bem-estar subjetivo que os participantes manifestam por meio de emoções, sentimentos, estados de ânimo e processos cognitivos referem experiências pessoais de vida e refletem autodescrições de felicidade ou experiências emocionais agradáveis (Siqueira & Amaral, 2006).

Apesar da complexidade envolvida na avaliação do construto, é possível destacar que os docentes-gestores, ao avaliarem positivamente a si próprios, veem no seu trabalho possibilidades de crescimento, realização de suas necessidades de transcendência e de suas potencialidades. Segundo Morin (2001), há contribuições para a qualidade de vida no trabalho e para o desempenho organizacional quando as organizações oferecem aos trabalhadores “a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seu desempenho e de se ajustar” (p.11). Neste estudo, os aspectos referidos por Morin (2001) pouco foram associados às políticas institucionais. Foram, antes, percepções subjetivas próprias dos participantes, quase que totalmente dissociadas das práticas das chefias e muito vinculadas ao comprometimento com o curso sob sua liderança.

Para compreender o envolvimento, o sentido e o significado do trabalho para os docentes-gestores, é necessário compreender a ação mediadora realizada pelos demais atores presentes no processo de apropriação dos resultados da prática social neste contexto.

Características das chefias: relações pessoais e sociais com os docentes-gestores

Respeito, sensação de proteção, cordialidade, pessoalidade, acesso facilitado e abertura caracterizam a percepção de menos da metade dos participantes quanto às relações pessoais e sociais com seu chefe imediato. Em sentido oposto, a mesma quantidade de participantes percebe que essas relações inexistem, são duvidosas, pouco autênticas e marcadas pelo afastamento ou distanciamento. Marcovitch (1998) enfatiza que um gestor universitário deve entender sua responsabilidade e perceber os anseios dos outros; no entanto, muitas

vezes são escolhidos gestores que assumem uma atitude arrogante, de menosprezo ao ambiente coletivo, ou que optam pelo comodismo, apenas despachando o que provém dos órgãos subordinados. Os extremos em termos de características de chefia a que o autor refere-se estão refletidos nas manifestações dos participantes.

Características das chefias: participação do coordenador nas decisões e processo de comunicação

As universidades são frequentemente descritas como uma “anarquia organizada”, uma vez que existe pouca coordenação e controle e cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões (Baldrige, 1971). A relativa autonomia decorrente da diversidade do contexto universitário promove a não aceitação do controle sobre as atividades dos docentes-gestores e a necessidade de acatamento das decisões que tomam a respeito da gestão dos cursos. Entre os participantes não há predomínio de percepções, pois alguns revelam que poucas vezes ou nunca participam das decisões, enquanto que outros têm oportunidade de interferir ou influenciá-las. De todo modo, todos destacam que participar das decisões que lhes dizem respeito é algo desejado e importante à sua performance.

Para que ocorra a efetiva participação dos colaboradores no contexto organizacional, a comunicação deve ser concebida como um processo que envolve a construção coletiva de significados (Giordano, 1998), pois sua origem encontra-se na cultura que os criou (Paez & Savall, 2005). Para tanto, é preciso abandonar a noção de tutela em favor da visão participativa do processo (Silva & Oliveira, 2003). Por meio dos dados coletados depreende-se que a comunicação, em muitas universidades, constitui problema a ser enfrentado por seus dirigentes, pois o discurso vigente nem sempre constrói consenso sobre a realidade.

Algumas universidades brasileiras ainda apresentam características da burocracia, uma vez que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações (Rizzatti & Rizzatti Jr., 2005). Essa descrição do contexto organizacional corrobora a percepção de alguns docentes-gestores, para quem a chefia é descrita como alguém que promove a comunicação formal e burocrática e que nem sempre tem disposição em ouvi-los, o que restringe as relações pessoais às rotinas formais de trabalho.

Outros docentes-gestores manifestam que uma das características de sua(s) chefia(s) é a promoção ou facilitação do processo de comunicação e, a partir

dessa perspectiva, descrevem-na(s) como alguém que promove a comunicação tanto formal quanto informal. Descritas dessa maneira, as chefias encontram-se consoantes ao que enfatiza Paz (1996): a gestão gerencial é uma das variáveis que interfere no desempenho ocupacional que, dentre vários aspectos, encontra na clareza da comunicação um de seus aspectos fundamentais.

Destarte, o envolvimento com o trabalho é passado pela qualidade da comunicação existente no processo interativo entre chefia e colaborador, pelo tipo de vínculo que a comunicação ajuda a originar, pela cultura organizacional que determina especificidades do discurso vigente e pelos significados coletivamente construídos no processo comunicacional.

Significado das tarefas

A função de coordenação não é apenas administrativa, mas tem também dimensões pedagógicas, científicas, econômicas e gerenciais, uma vez que o coordenador é responsável pelo trabalho e por pessoas (Lopes, Leite, Pederneiras, & Pereira, 2005). Desse modo, em razão das exigências e das mudanças que assolam o contexto das universidades, a atuação dos profissionais é reconfigurada de modo que gestão e planejamento pedagógico são atividades próprias e importantes inerentes ao exercício da coordenação de um curso. Consoante às definições do trabalho propostas pelo grupo MOW e referidas por Morin (2001), os docentes-gestores percebem que as tarefas pedagógicas e de gestão acrescentam valor ao cargo, proporcionam sentimento de vinculação, trazem uma contribuição à sociedade e beneficiam outras pessoas; por tais razões, para os docentes-gestores, essas parecem ter sentido. As tarefas burocráticas são percebidas como não agradáveis, mas cuja realização é necessária e são, portanto, desprovidas de um sentido maior.

Identificação pessoal com as tarefas e variedade de tarefas

Alguns docentes-gestores referem que há identificação pessoal com as tarefas pedagógicas, o que não ocorre em relação às tarefas burocráticas. Destacam que seu envolvimento com o trabalho é maior quando desempenham atividades que requerem suas habilidades relacionais, de planejamento e de organização do que quando realizam tarefas burocráticas, de “despachantes”, conforme referenciam Botomé e Kubo (2002).

No que diz respeito à variedade das tarefas, alguns docentes-gestores que se manifestam em relação a esse aspecto utilizam adjetivos como “importantes”, “pesadas” “(des)necessárias” e “cumulativas” para

descrevê-las. Outros manifestam que a rotina e a pouca variedade é que caracterizam as tarefas. Nos relatos dos participantes há diferentes graus em que o cargo exige habilidades e talentos na execução das tarefas. Respondem de maneira diferente quanto à importância das tarefas sob sua responsabilidade, o que requer a consideração das diferenças individuais sobre suas reações em relação às primeiras. De forma geral, a variedade das tarefas é considerada como um aspecto positivo que influencia o envolvimento com o trabalho, enquanto que a ausência de variedade ou a rotina é considerada um aspecto negativo e associado a descontentamentos.

Habilidades exigidas à execução das tarefas

A avaliação dos participantes acerca das habilidades exigidas na execução de suas tarefas faz referência às habilidades gerenciais: avaliação, planejamento, execução, habilidades administrativas, financeiras e conhecimentos sobre organização e métodos. Nesse aspecto, suas manifestações revelam descontentamento, uma vez que não se percebem suficientemente preparados para as atividades de gestão; desenvolvem suas habilidades administrativas e gerenciais no exercício do cargo por meio de acertos e erros.

A literatura brasileira é extensa em produções (ver nota 1) que evidenciam que, de forma geral, nas universidades brasileiras pode ser observada a ausência de preparo de colaboradores para ocuparem cargos gerenciais.

Habilidades exigidas ao exercício da função

Conforme as manifestações dos participantes, aprendizagem gerencial não ocorre apenas de modo formal ou informal, mas pode ocorrer de modo intencional, por meio de suas experiências e trajetória no cotidiano do trabalho. É pela reflexão crítica sobre a prática profissional que alcançam a aprendizagem gerencial, uma vez que esta última não está limitada à aquisição de habilidades analíticas, mas inclui a aprendizagem sobre si mesmos, sobre a organização e sobre o ambiente externo (Moraes, 2000).

Além das competências técnico-operacionais, é necessário que outras habilidades sejam desenvolvidas: o autocontrole emocional, a empatia, a comunicação, flexibilidade mental e atitudinal e o foco em resultados (Resende, 2003). Tais atributos gerenciais estão contidos na descrição das habilidades relacionais/pessoais referidas pelos participantes.

Para coordenar o curso, os docentes-gestores manifestam a necessidade tanto das habilidades associadas às práticas administrativas (relacionadas às demandas

pedagógicas do curso: planejar, executar e avaliar, dividir tarefas e designar funções, administrar relações e conflitos, liderança) quanto das habilidades relacionais/pessoais, dependentes de características de personalidade (ser acessível, saber ouvir discentes e docentes, ter sociabilidade, automotivação, dinamismo, estabilidade emocional, respeitar as diferenças, ser maleável, tolerante, respeitar a diversidade, saber ouvir críticas, ter firmeza, transparência, ser proativo, estratégico, técnico, humano, resiliente, político, sensível, flexível, competente, humilde, paciente, ter iniciativa, trabalhar sob pressão). Dessa forma, os participantes revelam ser necessário, no exercício da função, um conjunto de habilidades para dominar determinadas convenções sociais que orientam sua vida social no contexto do trabalho. Desse modo, o envolvimento dos docentes-gestores com o trabalho é caracterizado pela autoavaliação de suas habilidades administrativas e relacionais/pessoais e, a esse respeito, as avaliações mais positivas estão associadas às habilidades relacionais/pessoais.

Tarefas desafiadoras

Trabalhos com poucas possibilidades de desafios normalmente são considerados tediosos. Parece comum para muitas pessoas a busca e a superação de desafios, pois trazem intrinsecamente oportunidades de aprendizado e experiências positivas no contexto pessoal e profissional (Judge, Bono, & Locke, 2000; Katzell, Thompson, & Guzzo, 1992; Manojlovich & Spence-Laschinger, 2002). Ao discorrer sobre a existência de desafios associados à sua função, os participantes manifestam possibilidades de alavancagem dos cursos que coordenam; isso significa que enquanto existirem metas a serem alcançadas estarão mobilizados e predispostos às mudanças e ao aprendizado. Tal possibilidade favorece o envolvimento com o trabalho.

Divulgar a ciência psicológica na região, propor uma nova estrutura curricular, aumentar as vagas no curso e o número de professores, diversificar as atividades de pesquisa e extensão e gerenciar pessoas que gozam de muita autonomia são tarefas descritas pelos participantes como desafiadoras e relacionadas às atividades de gestão dos cursos.

Superar as próprias limitações, conciliar desejos pessoais e necessidades do curso, responder às expectativas das pessoas que o indicaram à coordenação constituem desafios que envolvem aspectos pessoais, e esses talvez sejam os mais difíceis de serem superados. Há um simbolismo presente nesses desafios; há demandas, necessidades, desejos, opções, afetos e cognições a eles associados. Portanto, a energia despendida na superação de tais desafios pessoais contribui para caracterizar o envolvimento dos participantes com o trabalho.

Considerações finais

Caracterizar o envolvimento de docentes-gestores com o trabalho a partir de seus fatores antecedentes e consequentes exigiu a decomposição do fenômeno em variáveis já discutidas na literatura. Na finalização da análise dos dados é possível destacar os principais aspectos que caracterizam o envolvimento dos participantes com o trabalho.

Os docentes-gestores têm suas vidas impactadas pelo trabalho na coordenação do curso. Esse impacto é positivo em relação aos aspectos profissionais, mas negativo em relação às suas vidas particulares, uma vez que a sobrecarga de trabalho faz com que alguns abandonem ou posterguem projetos pessoais associados ao lazer e à família. De todo modo, o trabalho representa para os docentes-gestores oportunidade de realização pessoal e de exercício de seu potencial e de seus talentos. Há valor, sentido e importância para si e para a sociedade a ele associados. Para alguns, o trabalho representa mais esforços; para outros, mais resultados.

Eventos tanto positivos quanto negativos são associados ao trabalho: amizades, oportunidades, desafios, mas também ameaça à saúde e ao bem-estar, em razão do excesso de tempo a ele dedicado. Apesar de conscientes dos riscos à sua saúde e bem-estar advindos da sobrecarga de trabalho, os docentes-gestores pouco se percebem capazes, ou melhor, sentem-se impotentes para minimizar essa situação. E, sobre esse fato, cabe o alerta de Rojas e Ocaña (2006): a situação mais grave que atinge os profissionais da academia é a própria falta de compreensão que têm de sua situação como trabalhadores e o desgaste de seus corpos, de suas mentes e de suas vidas em relação aos demais, resultado inevitável da condição de trabalho.

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

Quanto às características que as chefias imediatas imprimem à relação com os docentes-gestores, há avaliações tanto positivas quanto negativas. Algumas chefias promovem relações e comunicação próxima, honesta e legítima e estimulam a participação dos docentes-gestores nas decisões, enquanto que outras não têm tais habilidades ou não dispensam a devida atenção a esses aspectos. As manifestações negativas

são reflexos da falta de confiança e da credibilidade ameaçada de parte de algumas chefias.

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

Os docentes-gestores não se percebem preparados suficientemente para as atividades de administração do curso. É muito mais por meio de esforços pessoais que desenvolvem as habilidades necessárias para enfrentar as situações complexas do contexto administrativo com que se deparam diariamente. Alguns manifestam que coordenar um curso de graduação é estar disposto a ser constantemente desafiado, é investir na superação de suas limitações.

O trabalho representa para os participantes uma condição de centralidade em sua identidade pessoal, bem como em sua identificação com a sociedade. Ainda que se manifestem negativamente em relação a algumas variáveis que compõem este construto, descrevem emoções, sentimentos, estados de ânimo e cognições que possibilitam perceber que seu envolvimento não é um estado neutro, mas um estado mental definido; é um funcionamento social que se origina e é consequência do trabalho que realizam. Todavia, a centralização da autoridade, os esquemas de controle, as relações de poder, a hierarquia, o formalismo, as poucas ou inexistentes oportunidades de avaliação e *feedback* da atuação são alguns aspectos que obstaculizam maior envolvimento.

Há variáveis associadas ao trabalho, à organização do trabalho e às pessoas que compõem a rede social do docente-gestor que contribuem à promoção de seu efetivo envolvimento com o próprio trabalho. Mas, as características pessoais, funcionais, os papéis organizacionais, os grupos de trabalho, são também aspectos que podem ser referidos para a compreensão das razões ou motivos que os fazem mais ou menos envolvidos com o trabalho.

Ao encerrar esta discussão, é pertinente considerar que, entre os participantes do estudo, apenas um pertence ao quadro de uma universidade federal. As características do trabalho, as relações que ocorrem no contexto das universidades públicas, acrescidas da segurança decorrente da estabilidade no emprego, exercem influência sobre o comportamento dos colaboradores desse tipo de organização. Há especificidades nesse contexto que possibilitam aos colaboradores maior autonomia, liberdade e livre expressão. Tais aspectos podem ter influenciado as manifestações desse participante. Todavia, suas manifestações e percepções se

assemelham às dos demais, fato que não inviabiliza ou torna menores as conclusões do estudo.

Resta evidenciar que é possível transferir os resultados deste estudo para outros cursos de graduação, além dos cursos de Psicologia, e para outras universidades, além dos limites das universidades nas quais os participantes deste estudo trabalham. Entretanto, recomenda-se que novas investigações sejam realizadas para que o conhecimento sobre o fenômeno possa ser aprofundado e ampliado.

Nota

- ¹ Botomé (2001); Botomé & Kubo (2002); Cardim (2004); Cruz (2008); Grillo (1996); Heerdt (2002); Kanan & Zanelli (2004, 2005); Marra & Melo (2003); Meyer (1998); Piazza (1997); Rizzatti, Rizzatti Jr. & Bona Sartor (2004); Silva (2002); Silva & Moraes (2002); Silva, Moraes & Martins (2003); Zabalza (2004).

Referências

- Allebrandt, S. L. & Teixeira, E. B. (2005, julho/dezembro). Gestão social em organizações do terceiro setor: o caso da UNIJUI. *REA - Revista de Estudos de Administração*, 11, 47-54.
- Baldrige, J. V. (1971). *Academic governance*. Berkeley, CA: McCutchan.
- Botomé, S. P. (2001). Sistemas de ciência, tecnologia e ensino superior como parte de uma política de estado. In M. Almeida (Org.), *A universidade possível: experiências de gestão universitária* (pp.305-343). São Paulo: Cultura.
- Botomé, S. P. & Kubo, O. M. (2002). Responsabilidade social dos programas de pós-graduação e formação de novos cientistas de nível superior. *Revista Interação em Psicologia*, 6(1), 81-110.
- Brown, S. A. (1996, september). Meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Cardim, P. A. G. (2004). Gestão universitária em tempos de mudança. In S.S. Colombo (Org.), *Gestão educacional: uma nova visão* (pp. 323-337). Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, C. R. (2008). *Atribuições de dirigentes de cursos de graduação e aprendizagens para exercer a função*. Tese de Doutorado, Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- D'acri, V. (2003). Trabalho e saúde na indústria têxtil do amianto. *Revista São Paulo em Perspectiva*, 17(2), 13-22.
- Davis, K. & Werther, W. B. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Delcor, N.S., Araújo, T.M., Reirs, E.J. F.B., Porto, L.A., Carvalho, F.M., Silva, M.O., Barbalho, L., & Andrade, J. M. (2004, janeiro/fevereiro). Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. *Caderno de Saúde Pública*, 20(1), 187-196.
- Fernandes, R.C.P., Silvany, A.M., Sena, G.M., Leal, A.S., Carneiro, C.A.P., & Costa, F.P.M. (2002, maio/junho). Trabalho e cárcere: estudo com agentes penitenciários da região metropolitana de Salvador, Brasil. *Caderno de Saúde Pública*, 1(3), 807-816.
- Giordano, Y. (1998, mai/juin). Communication et organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 26-27, 20-35.
- Grillo, A.N. (1996). *Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior*. Florianópolis: Insular.
- Heerdt, A.P.S. (2002). *Competências essenciais dos docentes-gestores em uma instituição de ensino superior*. Dissertação de Mestrado, Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Judge, T.A., Bono, J.E., & Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Kanan, L.A. & Zanelli, J.C. (2004). O processo de vinculação de docentes-gestores com seu trabalho e com a universidade [CD-ROM]. In *Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis, SC.
- Kanan, L.A. & Zanelli, J.C. (2005). Coordenar cursos de graduação: uma análise dos vínculos estabelecidos por meio desta função [CD-ROM]. In *Anais da XXXV Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia-SBP*. Curitiba, PR.
- Katzell, R.A., Thompson, D.E., & Guzzo, R.A. (1992). How job satisfaction and job performance are and are not linked. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone, *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affect their performance* (pp. 195-217). New York. Lexington Books.
- Legal, E.J., Silveira, R.M., Verdinelli, M.A., & Verdinelli, M.E.P. (2005). Sintomas de *burnout* e estresse ocupacional em professores universitários de um curso de psicologia [CD-ROM]. In *Anais do V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Mar del Plata, B.A.
- Lino, M.M. (2004). *Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de Unidade de Terapia Intensiva*. Tese de Doutorado, Curso de Pós Graduação em Enfermagem, Universidade de São Paulo.
- Lodhal, T. M. & Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Lopes, J.E.G., Leite, D.C.C., Pederneiras, M.M.M., & Pereira, D.M.G.V. (2005). Empreendedorismo dos coordenadores do curso de ciências contábeis: um estudo de caso nas Universidades Particulares de João Pessoa-PB [CD-ROM]. In *Anais do V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Mar del Plata, B.A.
- Manojlovich, M. & Spence-Laschinger, H.K. (2002). The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal Nursing Administration*, 32(11), 586-595.
- Marcovitch, J. (1998). *A universidade (im)possível*. São Paulo: Futura.
- Marra, A.V. & Melo, M.C.O.L. (2003). Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e docentes-gestores em uma Universidade Federal [CD-ROM]. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, XXVII*. Atibaia, SP
- Martins, A. M. (2003). Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional [CD-ROM]. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração- ENANPAD, XXVII*. Atibaia, SP.
- Meyer, V. (1998, janeiro/junho). Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. *Cadernos – Centro Universitário São Camilo*, 4(1), 49-59.

- Moraes, L.V.S. (2000). *A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Vento*. Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Morin, E. (2001, julho/setembro). Os sentidos do trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Muchinsky, P.M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Paez, O. M. & Savall, M. M. (2005). La enseñanza de la investigación en trabajo social [CD-ROM]. In *Anais V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Mar del Plata, B.A.
- Paz, M.G.T. (1996). Avaliação de desempenho ocupacional e organizacional. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 151-172, Coletâneas da ANPEPP). São Paulo: Capital Gráfica e Editora.
- Piazza, M.E. (1997). *O papel das coordenações de cursos de graduação segundo a percepção de coordenadores em exercício da função*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos-SP.
- Resende, E. (2003). *O Livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rizzatti, G. & Rizzatti Jr., G. (2005). Categorias para análise do clima organizacional em universidades [CD-ROM]. *Anais do V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Mar del Plata, B.A.
- Rizzatti, G., Rizzatti Jr., G., & Bona Sartor, V.V. (2004). Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais [CD-ROM]. In *Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis, SC.
- Rocha, D.R.A. (1998). Qualidade de vida em fases de mudança: estudo de caso em empresa da região metropolitana de Belo Horizonte [CD-ROM]. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XXII*. Foz do Iguaçu, PR.
- Rojas, S. U. & Ocaña, J. I. S. (2006). Estrés y burnout en docentes en diferente niveles de sistema educativo. In *V Congreso Nacional AMET*. Acesso em 19 de março, 2009, em <http://www.acosomoral.org/pdf/Amet06/Undaysandovalsm15.pdf>
- Silva, J. R. G. & Oliveira, M. C. L. (2003). A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional [CD-ROM]. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XXVII*. Atibaia, SP.
- Silva, M.A. & Moraes, L.V.S. (2002). Como os professores aprender dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC [CD-ROM]. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XXVI*. Salvador, BA.
- Silva, M. A., Moraes, L. V. S., & Martins, E. S. (2003). A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC [CD-ROM]. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XXVII*. Atibaia, SP.
- Silva, M. G. R. (2002). Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS [CD-ROM]. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XXVI*. Salvador, BA.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho [CD-ROM]. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XXVI*. Salvador, BA.
- Siqueira, M. M. M & Amaral, D. J. A. (2006, janeiro/junho). Relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 5(1). Acesso em 30 de março, 2009, em http://www.facef.br/rea/edicao08/ed08_art03.htm
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Zabalza, M. A. (2004). *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. Porto Alegre: Artmed.
- Zanelli, J. C. (1992). *Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais*. Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.
- Zanelli, J. C. (2007). *Trabalhadores com manifestações de stress: teorias e procedimentos utilizados em centros de pesquisas e intervenções*. Relatório Final, Pós-Doutorado Sênior, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo.

Recebido em: 16/04/2009

Revisão em: 11/01/2010

Revisão em: 05/04/2010

Aceite final em: 07/04/2010

Lilia Aparecida Kanan é Psicóloga, Doutora em Psicologia pela UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina. Vínculo institucional: UNIPLAC-Universidade do Planalto Catarinense. Pesquisadora do Programa de Mestrado em Saúde Coletiva. Endereço: Uniplac. Av. Castelo Branco, 170. Bairro Universitário. Lages/SC, Brasil. CEP 88509-900. Email: lak@uniplac.net

José Carlos Zanelli é Psicólogo, Doutor em Educação. Docente e pesquisador do Programa de Doutorado em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: UFSC. Bairro Trindade. Florianópolis/SC, Brasil. CEP 88040-970. Email: jczanelli@terra.com.br

Como citar:

Kanan, L. A. & Zanelli, J. C. (2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 56-65.