

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL

ADRIANA DE ALMEIDA

**CARGOS DE DIREÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: DIAGNÓSTICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS E PROPOSIÇÕES**

DOURADOS – MS

2018

ADRIANA DE ALMEIDA

**CARGOS DE DIREÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: DIAGNÓSTICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS E PROPOSIÇÕES**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Erlaine Binotto

DOURADOS - MS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

A447c Almeida, Adriana De

Cargos de direção em universidades federais: diagnóstico da Universidade Federal da Grande Dourados e proposições / Adriana De Almeida -- Dourados: UFGD, 2018. 82f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Erlaine Binotto

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados.
Inclui bibliografia

1. Cargos de direção. 2. Gestão Universitária. 3. Gestores. 4. Universidade Federal. 5. Capacitação. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR **ADRIANA DE ALMEIDA**, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos vinte dias do mês de março de dois mil e dezoito, às 15 horas e 15 minutos, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "**CARGOS DE DIREÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS: DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES**" apresentada pela mestranda **Adriana de Almeida**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto/UFGD (presidente/orientadora), Prof. Dr. Caio Luis Chiariello/UFGD (membro titular - interno), Prof. Dr. Marcio Eduardo de Barros/UFGD (membro titular - externo), e pela MSc. Andréia Maria Kremer/UFGD (membro técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer a candidata e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada APROVADA, fazendo jus ao título de **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 20 de março de 2018.

Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto

Prof. Dr. Caio Luis Chiariello

Prof. Dr. Marcio Eduardo de Barros

MSc. Andréia Maria Kremer

À minha mãe Dalva que, com muito carinho e apoio, não mediu esforços, para que eu chegasse até esta etapa de minha vida e conquistasse essa vitória.

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque sem Ele nada seria possível!

À minha família, principalmente os meus pais Luiz e Dalva e meu irmão Alex que me apoiaram nesse projeto, tiveram que suportar minhas crises durante o estudo, sobretudo todas as vezes que achei que não conseguiria terminar.

À minha orientadora, professora Erlaine Binotto, que me acompanhou na realização deste trabalho, acreditou que eu conseguiria realizar esta pesquisa e me incentivou para que em nenhum momento eu desistisse.

Aos meus familiares, em especial à minha tia Tata, que é como se fosse uma mãe para mim, e meus primos Thiago e Lucas, por me apoiarem em todos os momentos, me fortalecerem e estarem comigo nesta caminhada.

Às minhas amigas e colegas de trabalho, Andréia, Karina e Jucilei, que me incentivaram a participar do mestrado e sempre estiveram dispostas a me ajudar. Andréia, agradeço por aceitar participar da banca e pelas contribuições feitas neste trabalho.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública da UFGD. Ao professor Caio Luis Chiariello, por participar da composição minha banca e pelas contribuições feitas neste trabalho. À professora Vera Luci de Almeida, pela dedicação e disposição como coordenadora do curso.

Ao professor Marcio Eduardo de Barros, por participar da composição minha banca e pelas contribuições valiosas neste trabalho.

Aos colegas do mestrado pelas experiências compartilhadas durante este longo período de formação e convivência. Em especial aos meus colegas Everton, Adnara, Ana Paula e Daniela pela colaboração e pelo incentivo nos momentos de dificuldades.

Aos docentes e técnico-administrativos que aceitaram participar das entrevistas da pesquisa.

Aos meus amigos, pelo apoio, amizade e preocupação.

Aos meus colegas da UFGD, pelo apoio e incentivo durante essa jornada.

À UFGD, instituição na qual tenho orgulho de trabalhar e tenho uma história de parceria desde a década de 90, por permitir que pudesse realizar o mestrado enquanto servidora da instituição.

“Estudante, eis um título que apenas abandonamos no túmulo”.

Jean Guilton

RESUMO

Em um contexto em que as mudanças são constantes e a velocidade que as novidades surgem, as universidades federais brasileiras tem cada vez mais relevância e precisam inovar e se adequar às expectativas da sociedade. Os gestores são fundamentais para uma administração pautada na eficiência e eficácia. Assim um servidor público quando atuando no papel de gestor, seja ele um docente ou um técnico-administrativo, precisa ter conhecimento técnico para gerir os recursos financeiros, humanos e administrativos da instituição, e simultaneamente ser um bom líder e representar a instituição perante a comunidade. O objetivo deste trabalho é analisar o processo de ocupação dos cargos de direção e propor melhorias. A técnica para desenvolvimento do estudo é a pesquisa de natureza aplicada, pois o objetivo é gerar conhecimentos para uma aplicação prática. A pesquisa é descritiva, qualitativa e quantitativa. Foram coletados dados da trajetória profissional dos 71 sujeitos que participaram da pesquisa, diretores de faculdade e coordenadores de pró-reitoria que ocuparam o cargo de 26 de maio de 2011 a 25 de maio de 2016. Foi realizada pesquisa documental por legislações pertinentes ao estudo e nos documentos públicos e oficiais da UFGD, das duas melhores universidades federais de cada região do país de acordo com o *ranking Quacquarelli Symonds* e das universidades federais criadas em 2005. Após, foi realizada entrevista com os sujeitos estudados, 23 gestores participaram das entrevistas. Como resultados tem-se que os gestores consideraram importante a capacitação na área da gestão e gostariam de ter a oportunidade de participar de uma capacitação desta natureza antes e durante o período de ocupação do cargo. Não foram encontradas exigências sobre formação ou experiência profissional na área da gestão universitária para os ocupantes dos cargos de direção nos documentos oficiais das universidades pesquisadas. Assim, foram sugeridas algumas intervenções que poderiam auxiliar a instituição neste processo.

Palavras-chave: Cargos de direção, gestão universitária, gestores, universidade federal, capacitação.

ABSTRACT

In a context in which changes are constant and the speed that news comes, Brazilian federal universities are increasingly relevant and need to innovate and adapt to the expectations of society. Managers are key to an administration based on efficiency and effectiveness. Thus a public servant when acting in the role of manager, whether a teacher or an administrative technician, must have the technical knowledge to manage the financial, human and administrative resources of the institution, and simultaneously be a good leader and represent the institution before the community . The purpose of this paper is to analyze the process of occupying the management positions and propose improvements. The technique for the development of the study is applied research, since the objective is to generate knowledge for a practical application. The research is descriptive, qualitative and quantitative. Data were collected from the professional trajectory of the 71 subjects who participated in the research, faculty directors and pro-rector coordinators who held the position from May 26, 2011 to May 25, 2016. Documentary research was done through legislation pertinent to the study and in the public and official documents of the UFGD, the two best federal universities in each region of the country according to the *Quacquarelli Symonds ranking* and the federal universities created in 2005. After that, an interview was conducted with the subjects studied, 23 managers participated in the interviews. As a result, managers believe that training in management is important and would like to have the opportunity to participate in training of this nature before and during the period of occupation of the position. No requirements were found on training or professional experience in the area of university management for the occupants of management positions in the official documents of the researched universities. Thus, some interventions were suggested that could help the institution in this process.

Keywords: Management positions, university management, managers, federal university, training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organograma órgãos administrativos	27
Figura 2 Organograma unidades acadêmicas.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Estudos realizados sobre competências gerenciais.....	37
Quadro 2 Cursos de capacitação 2015-2016	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Idade e sexo dos ocupantes dos cargos de diretores de faculdade em maio 2016	41
Gráfico 2 Idade e sexo dos ocupantes dos cargos de diretores de faculdade entre 2011 e 2016	42
Gráfico 3 Experiência profissional.....	43
Gráfico 4 Distribuição dos cargos de coordenador de pró-reitoria entre os docentes e técnico-administrativos e a qualificação dos ocupantes em maio de 2016	46
Gráfico 5 Relação entre cargo, idade e sexo dos ocupantes do cargo de coordenador de pró-reitoria em 2011-2016.....	47
Gráfico 6 Formação acadêmica.....	55
Gráfico 7 Tempo na instituição quando ocuparam o cargo	56
Gráfico 8 Sugestão de temas de capacitação	59
Gráfico 9 Competências/características necessárias para o gestor universitário.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 As duas melhores Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras por região da Federação.....	24
Tabela 2 Comparativo da UFGD com as melhores Instituições Federais de Ensino Superior	50
Tabela 3 Comparativo da UFGD com as IFES criadas em 2005	53
Tabela 4 Instituições Federais de Ensino Superior criadas em 2005.....	54
Tabela 5 Período de oferta dos cursos de capacitação	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAAC	Coordenadoria de Assuntos Acadêmicos
CAPACIT	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPP	Coordenadoria de Administração e Planejamento de Pessoal
CCOMP	Coordenadoria de Compras
CD	Cargo de Direção
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEUD	Centro Universitário de Dourados
CEUFE	Centro Universitário Federal
CF	Constituição Federal
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COAE	Coordenaria de Assuntos Comunitários e Estudantis
COC	Coordenadoria de Cultura
CODAS	Coordenadoria de Desenvolvimento e Assistência ao Servidor
COEX	Coordenadoria de Extensão
COFIC	Coordenadoria de Formação e Integração Comunitária
COGESP	Coordenadoria de Gestão Patrimonial
COGRAD	Coordenadoria de Graduação
COOF	Coordenadoria de Gestão Orçamentária e Financeira
COPG	Coordenadoria de Pós-graduação
COPLAN	Coordenadoria de Planejamento
COPQ	Coordenadoria de Pesquisa
COUNI	Conselho Universitário
CPD	Centro Pedagógico de Dourados
DIAC	Divisão de Aperfeiçoamento na Carreira
EAD	Educação a Distância
EDUFRGS	Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
EFOA	Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública

FACALE	Faculdade de Comunicação Artes e Letras
FACE	Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
FACET	Faculdade de Ciências e Tecnologia
FADIR	Faculdade de Direito e Relações Internacionais
FAED	Faculdade de Educação
FAEN	Faculdade de Engenharia
FAFEID	Faculdades Federais Integradas de Diamantina
FAIND	Faculdade Intercultural Indígena
FCA	Faculdade de Ciências Agrárias
FCBA	Faculdade de Ciências Biológicas
FCH	Faculdade de Ciências Humanas
FCS	Faculdade de Ciências da Saúde
FG	Função gratificada
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFMS	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes Básicas
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
MS	Mato Grosso do Sul
MT	Mato Grosso
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDCA	Planejamento, Direção, Controle e Avaliação
PHD	<i>Philosophiae Doctor</i>
PR	Paraná
PRAD	Pró-reitoria de Administração
PROAE	Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
PROAP	Pró-reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento
PROEX	Pró-reitoria de Extensão e Cultura
PROGESP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-reitoria de Ensino de Graduação

PROPP	Pró-reitoria de Ensino de Pós-graduação e Pesquisa
RN	Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SP	São Paulo
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UEMT	Universidade Estadual de Mato Grosso
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-árido
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFVJM	Universidade Federal dos Vales de Jequitinhonha e Mucuri
UNB	Universidade de Brasília
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1. OBJETIVOS	20
1.1.1. Objetivo geral	20
1.1.2. Objetivo específicos.....	21
2. METODOLOGIA.....	22
2.1. OBJETO DA PESQUISA.....	25
2.2. SUJEITOS DA PESQUISA.....	26
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
3.1. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA.....	30
3.2. GESTOR UNIVERSITÁRIO	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	41
4.1. PERFIL PROFISSIONAL E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	41
4.1.1. Diretores de faculdade	41
4.1.2. Coordenadores de pró-reitorias.....	45
4.2. INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS DAS MELHORES INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR POR REGIÃO DA FEDERAÇÃO	49
4.3. INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR CRIADAS EM 2005	52
4.4. ENTREVISTAS COM OS GESTORES	55
4.4.1. Desafios enfrentados pelos gestores.....	56
4.4.2. Conhecimento prévio e formação acadêmica auxiliou na gestão.....	57
4.4.3. Treinamento ou curso de capacitação antes ou durante a ocupação do cargo	58
4.4.4. Importância de treinamento ou curso de capacitação, temas propostos para cursos e quando deveriam ocorrer	59
4.4.5. Competências ou característica necessárias para exercer o cargo de diretor de faculdade/coordenador de pró-reitoria	61
4.4.6. Conselhos para colegas que tenham interesse em ocupar o cargo de diretor de faculdade/coordenador de pró-reitoria	62
4.5. O CENÁRIO DA OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO	63
5. PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES.....	65
5.1. PLANO DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES	65

5.2. ESCOLA DE GESTORES	65
5.3. CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA	66
5.3.1. Objetivo, finalidade e público-alvo.....	66
5.3.1.1. Objetivo.....	66
5.3.1.2. Finalidade.....	67
5.3.1.3. Público-alvo	67
5.3.2. Resultados esperados	67
5.4. PERFIL DOS GESTORES	68
5.5. REQUISITOS E EXIGÊNCIAS PARA OCUPAR OS CARGOS DE GESTÃO NA UFGD.....	69
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICES	79
Apêndice I – Questionário utilizado para entrevista.....	79
Apêndice II – Cursos da PROGESP 2011-2016 Relatório da COPLAN	80

1. INTRODUÇÃO

Com mudanças constantes e a rapidez em que as novidades surgem, as instituições federais de ensino superior (IFES) precisam inovar e se adequar às expectativas da sociedade. Para isso, é exigido que as instituições ampliem sua missão para atender as demandas da sociedade e dos governantes, melhorem os índices contra o desemprego e a pobreza, aperfeiçoem o desenvolvimento tecnológico, e ao mesmo tempo foquem nas exigências do mundo capitalista, no atendimento ao cidadão-cliente e ao mercado, buscando uma administração mais profissional (SILVA, 2002).

Nesse sentido, para o gerente desenvolver competências técnicas, precisa ter “o conhecimento do negócio, do mercado, da clientela e da tecnologia que a empresa utiliza”, pois, a capacidade de diagnosticar e de decidir são características importantes para que ele faça as escolhas corretas e implante estratégias propícias (CARVALHO, 1995, p. 31).

A Constituição Federal Brasileira (CF) estabelece em seu art. 37, inciso V, que “as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo (...) destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”. As funções são acréscimos de responsabilidades de natureza gerencial ou de supervisão atribuídas ao servidor ocupante de cargo efetivo, tendo como referência a correlação de atribuições (BRASIL, 1988).

Na lei 8.168, de 16 de janeiro de 1991, as funções de confiança integrantes do plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos a que se refere o art. 3º da lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, foram transformadas em cargos de direção (CD) e em funções gratificadas (FG) (BRASIL, 1991).

Os cargos de direção nas IFES têm sido ocupados por docentes, que além do ensino, pesquisa e extensão, têm mais essa tarefa a cumprir, segundo art. 3º, inciso II, do anexo do Decreto nº 94664/87. Há alguns cargos de direção que são exclusivos dos docentes – reitor, diretor de centro, chefes de departamento, diretores de unidades acadêmicas, coordenadores de curso de graduação, entre outros – a nomenclatura pode mudar de uma instituição para outra, devido a sua autonomia administrativa (BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

A Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), conforme art. 7º do Estatuto da UFGD, está organizada em administração central e unidades acadêmicas (UFGD, 2006). As unidades acadêmicas são denominadas de faculdades e os chefes das unidades

acadêmicas são os diretores de faculdades (UFGD, 2006). O cargo de diretor de faculdade deve ser ocupado por um docente, conforme previsão no Estatuto da UFGD (art. 42). As pró-reitorias são parte da administração central e estão organizadas em coordenadorias. Os cargos de pró-reitores e coordenadores de pró-reitorias podem ser ocupados por qualquer servidor de carreira, não sendo exclusivos de professores do magistério superior (UFGD, 2017). Neste estudo, coordenadores de pró-reitorias e diretores de faculdades foram os cargos denominados cargos de direção selecionados para a pesquisa.

Espera-se que um servidor público quando atuando no papel de gestor, seja ele um docente ou um técnico-administrativo, cumpra as diretrizes exigidas pelo Ministério da Educação (MEC) e também opere com eficiência e eficácia os recursos financeiros e administrativos da instituição, desempenhando múltiplas funções administrativas e simultaneamente seja um bom líder e represente a instituição perante a comunidade (BRASIL, 1996; BRAGA, 1998; JALOCHA *et al*, 2014; BRAUN JUNIOR; ANDRES, 2015; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

No exemplo das IFES, pode-se visualizar o quanto as competências dos gestores são específicas e como o papel dos mesmos é fundamental, pois lidam com alunos e comunidade, para quem prestam serviço; também com os seus pares, professores e/ou técnico-administrativos, auxiliares no serviço prestado; e ainda contratados e terceirizados, que são uma equipe de apoio (KERR, 1982).

Estudo de caso realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) buscou entender como professores deixaram seus papéis tradicionais e aprenderam o papel de gestor. Silva, Cunha e Possamai (2001) identificaram as necessidades de aprendizagem dos professores que assumiram cargo de direção na UFSC e relataram o que e como eles buscaram aprender a dirigir as unidades universitárias da instituição. Demonstrando que é primordial estudo e treinamento para gerenciar uma universidade.

O Decreto-Lei n° 5.707/2006 instituiu a política nacional de desenvolvimento de pessoal (PNDP) da administração pública federal, esse documento uniu o desenvolvimento de competências individuais à melhoria dos processos gerenciais e desempenho nas IFES, trouxe as diretrizes para promoção da capacitação gerencial do servidor e a sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento (BRASIL, 2006). Isso evidencia a importância de preparar o servidor público para o papel de gestor.

Barbosa e Mendonça (2016) ressaltam a importância de discutir as políticas institucionais voltadas para a formação de gestores universitários. Eles afirmam que os

professores não têm a formação adequada para gerenciar as instituições de ensino superior e existe uma lacuna de políticas institucionais voltadas à formação de competências gerenciais desses atores.

A partir desses apontamentos, chega-se a seguinte questão: De que forma as universidades federais tem tratado a ocupação dos cargos de direção?

A escolha do local e da temática da pesquisa foi motivada pelo fato da autora ser pesquisadora e servidora da UFGD, lotada na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). O ambiente de trabalho da autora tem proximidade com a temática estudada: lotação de servidores na UFGD, capacitação de servidores, progressão docente e de técnico-administrativos.

Alguns trabalhos refletem como as atuais políticas institucionais tem contribuído para a formação de gestores universitários, como é o cotidiano de um gestor acadêmico/administrativo e qual o perfil do gestor adequado para uma instituição pública universitária (BARBOSA; MENDONÇA, 2016; BRAUN; JUNIOR; ANDRES, 2015; JESUS *et al*, 2014; SANTANA; MAIA, 2014).

Este estudo é relevante, pois a administração pública necessita de mais trabalhos direcionados para o aperfeiçoamento de seus servidores, principalmente na área da gestão universitária e pelo momento de escassez financeira que o país tem passado, no qual uma boa e eficiente administração nas universidades traria múltiplos benefícios.

O trabalho está dividido em sete capítulos, incluindo a introdução. O segundo capítulo descreve a metodologia adotada. O terceiro apresenta a fundamentação teórica; caracterizando a administração, a gestão pública e o gestor universitário. O quarto capítulo traz a contextualização da realidade. O quinto é sobre apresentação e análise da situação problema, na sequência, o sexto trata das considerações finais e por fim, as referências.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar o processo de ocupação dos cargos de direção em universidades federais e propor melhorias.

1.1.2. Objetivos específicos

- identificar e analisar o perfil profissional dos diretores das faculdades e dos coordenadores de pró-reitorias da UFGD no período de cinco anos (2011-2016);
- analisar a legislação vigente e documentos da UFGD sobre o processo;
- verificar como o processo tem ocorrido nas melhores universidade federais do Brasil e nas criadas no mesmo período da UFGD;
- identificar a percepção dos ocupantes de cargos de direção sobre a experiência de ser gestor na UFGD;
- indicar proposições que possibilitem gerar melhorias no processo de ocupação das funções gratificadas e dos cargos de direção para UFGD.

2. METODOLOGIA

A técnica para desenvolvimento do estudo é a pesquisa de natureza aplicada (VILAÇA, 2010), pois o objetivo é gerar conhecimentos para uma aplicação prática. A pesquisa é descritiva, qualitativa e quantitativa.

Na primeira fase, foi realizada consulta das seguintes expressões: gestão universitária (6.598), gestor universitário (337), gestor da universidade (109), gestor na universidade (14), administrador da universidade (89), no Google Acadêmico, no banco de teses e periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, no banco de dissertações e teses do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, na *Scientific Electronic Library Online – SciELO*, no período de novembro de 2016 a junho de 2017, utilizando como delimitação os trabalhos publicados entre 2007-2017. A pesquisa foi utilizada para a fundamentação teórica do estudo.

Paralelamente, foram coletados dados do sistema integrado de administração de recursos humanos (SIAPE), para identificar quais foram os servidores que ocuparam os cargos de direção nas unidades acadêmicas e nas coordenadorias das pró-reitorias entre as datas de 26 de maio de 2011 a 25 de maio de 2016. Verificou-se que ao longo desse período 71 pessoas ocuparam os cargos estudados.

Após, foi feita consulta ao currículo *lattes* de cada um através da plataforma *lattes* (<http://lattes.cnpq.br/>), na qual buscou-se pelo perfil profissional (formação acadêmica/titulação, formação complementar, atuação profissional, cargos ocupados, experiências profissionais anteriores, cursos de capacitação, etc.). Alguns coordenadores pesquisados não têm currículo *lattes* ou o currículo não tem sido atualizado há mais de cinco anos, então foi preciso coletar informações no SIAPE e no arquivo institucional da UFGD. Para completar os dados necessários para pesquisa, foi coletado no SIAPE: data de nascimento, data de ingresso na UFGD, data de ocupação dos cargos de direção estudados pela primeira vez por cada diretor ou coordenador.

Numa segunda fase, foi feita pesquisa documental, com consulta:

a) Na página oficial do planalto, em busca de legislações federais sobre o processo de escolha dos dirigentes das IFES (Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996), sobre a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal

(Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), sobre a criação da UFGD (Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005).

b) Na página oficial da UFGD, a busca foi por documentos sobre a própria instituição e informações sobre as funções escolhidas para o estudo. Buscou-se pelo estatuto e regimento geral, por regimentos internos das faculdades, pelos regimentos das pró-reitorias, por regulamentos para consultas-prévia para o cargo de diretor e vice-diretor das faculdades, pelo plano de capacitação, por informações quanto a perfis profissionais dos diretores de faculdade e dos coordenadores das pró-reitorias, e por critérios para a escolha desses gestores.

c) Nos sites das duas melhores universidades federais de cada região do país, a fim de buscar informações sobre os perfis profissionais dos cargos de direção de diretor de faculdade e coordenador de pró-reitorias ou equivalentes nestas instituições e o preenchimento de vagas dessas funções.

Para definição das universidades federais, foi consultado o site da organização *Quacquarelli Symonds (QS)*, visando identificar as IFES classificadas no *ranking QS University Rankings: Latin America/2016*. *Quacquarelli Symonds* é uma organização que atua no setor de educação corporativa, em várias partes do mundo e tem como objetivo comparar as instituições de ensino superior (IES) de forma independente e com base em critérios definidos, através de consulta as universidades, especialistas na região e da disponibilidade de dados da região analisada (QS, 2017).

Em 2016, o *ranking* para América Latina classificou as 300 melhores IES, com base em sete indicadores: reputação acadêmica, reputação do empregador, artigos por faculdades, citações por artigos, relação do corpo docente/aluno, pessoas com PHD e impacto da Web. Os dados bibliométricos necessários, nas seções de pontuação de citações da metodologia, são fornecidos pela Scopus, parte de Elsevier, a maior base de dados de literatura e pesquisa de resumo e citação do mundo (QS, 2017).

A partir das IFES classificadas no *ranking*, foram selecionadas as duas melhores universidades federais de cada região do país. A UFGD não apareceu neste *ranking*. A Tabela 1 apresenta as instituições selecionadas e as respectivas posições no *ranking*.

Tabela 1 – As duas melhores Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras por região da Federação

CLASSIFICAÇÃO	INSTITUIÇÃO	REGIÃO
9	Universidade de Brasília (UNB)	Centro-Oeste
95	Universidade Federal de Goiás (UFG)	Centro-Oeste
44	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	Nordeste
69	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Nordeste
127	Universidade Federal do Pará (UFPA)	Norte
201-250	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	Norte
5	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	Sudeste
14	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Sudeste
16	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Sul
25	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Sul

Fonte: Adaptado de *QS University Ranking: Latin America/2016*

Numa terceira fase, foram pesquisadas as universidades federais criadas no mesmo ano da UFGD, ou seja, ano de 2005. Foram encontradas sete universidades federais, são: Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Foi feita pesquisa documental nos sites das universidades federais citadas, a fim de buscar informações sobre os perfis profissionais dos cargos de direção de diretor de faculdade e coordenador de pró-reitorias ou equivalentes nestas instituições e o preenchimento de vagas desses cargos.

Foram feitas entrevistas com os gestores que ocuparam os cargos do estudo. Para as entrevistas, excluiu-se, primeiramente, os nove gestores que não tem mais vínculo com a UFGD, exonerados, redistribuídos e aposentados. O convite foi feito pessoalmente, por telefone ou por e-mail, conforme a acessibilidade, nos meses de janeiro a fevereiro de 2018. Dos 62 presentes na UFGD, 24 concordaram em participar da pesquisa, mas um não compareceu a entrevista; oito recusaram o convite e o restante se absteve, sem nenhuma manifestação.

A coleta dos dados desenvolveu-se através de entrevista composta por 19 questões (Apêndice I), realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2018. Como houve o aceite por parte dos sujeitos pesquisados, as entrevistas foram gravadas com o objetivo de não se perder

os dados pesquisados e se manter fiel à fala dos mesmos. Com cada um dos 23 sujeitos do estudo foram realizadas apenas uma entrevista, para coletar informações a respeito da história de vida profissional, da experiência de ser diretor de faculdade ou coordenador de pró-reitoria, para entender a visão quanto ao cargo ocupado, às dificuldades enfrentadas na gestão e às competências necessárias para atuar como gestor.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado pelos participantes da pesquisa, o que garante sigilo e anonimato, sendo dessa forma denominados de E1 a E23. Este documento permanece com a pesquisadora. Inicialmente realizou-se a transcrição dos dados, sendo posteriormente, feita a análise do conteúdo dos dados coletados.

2.1. OBJETO DA PESQUISA

A instituição escolhida como objeto de pesquisa foi a UFGD, sua origem tem ligação com a criação do estado de Mato Grosso do Sul (MS) e da primeira Universidade Estadual do Estado, na década 70. O estado do Mato Grosso (MT) ainda não havia sido dividido, quando se criou a primeira universidade, na cidade de Campo Grande, a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT), que após a divisão de MT e criação do MS, deu origem a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) (UFGD, 2004).

A UFMS possuía vários campi no estado e um deles estava situado na cidade de Dourados desde a década de 70. O campus localizado na cidade de Dourados crescia significativamente e ganhou destaque quando a pós-graduação *lato sensu* foi iniciada, devido aos bons índices de qualificação dos docentes do campus. O Centro Universitário de Dourados (CEUD), primeiramente conhecido como Centro Pedagógico de Dourados (CPD), começou a funcionar em 1971, com os cursos de estudos sociais, letras e agronomia. Na década de 80, foram implantados os cursos de graduação em geografia, ciências contábeis e matemática e na década de 90, os cursos de graduação em ciências biológicas e análise de sistemas e os primeiros cursos de pós-graduação: mestrados em história e agronomia (UFGD, 2004).

Nos anos 2000, iniciaram os cursos de graduação em medicina, direito e administração, os mestrados em entomologia e conservação da biodiversidade, e geografia e o primeiro doutorado em agronomia. Surgiu também o projeto de criação da UFGD, para atender os anseios da sociedade local e regional. A UFGD nasceu do desmembramento do CEUD da UFMS. Foi durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), devido

aos problemas sociais que o Brasil enfrentava, aproveitando o programa de expansão das IFES no Brasil, que nasceu a UFGD, voltada para a interiorização do ensino superior público, com o objetivo de criar novos cursos e novas vagas (UFGD, 2004).

A UFGD é uma instituição de educação superior vinculada ao MEC, criada em 2005. Recebeu tutoria da Universidade Federal de Goiás (UFG) no período de implantação e investimentos públicos do governo federal para criação de novos cursos e para sua infraestrutura física e de pessoal. Logo após a criação, em 2006, foram criados mais sete cursos de graduação (UFGD, 2015).

A UFGD tem 34 cursos de graduação presencial, seis cursos de graduação a distância, 21 mestrados, nove doutorados, quatro residências médicas e uma residência multiprofissional em saúde, além de 15 especializações presenciais, um MBA em Gestão Ambiental e cinco especializações a distância (UFGD, 2017).

A instituição goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, na forma prevista na Constituição Federal (CF). Para realização dessa tarefa, a administração central e as unidades acadêmicas são organismos executivos da instituição, conforme previsto no art. 38 do regimento geral da UFGD (UFGD, 2006).

2.2. SUJEITOS DA PESQUISA

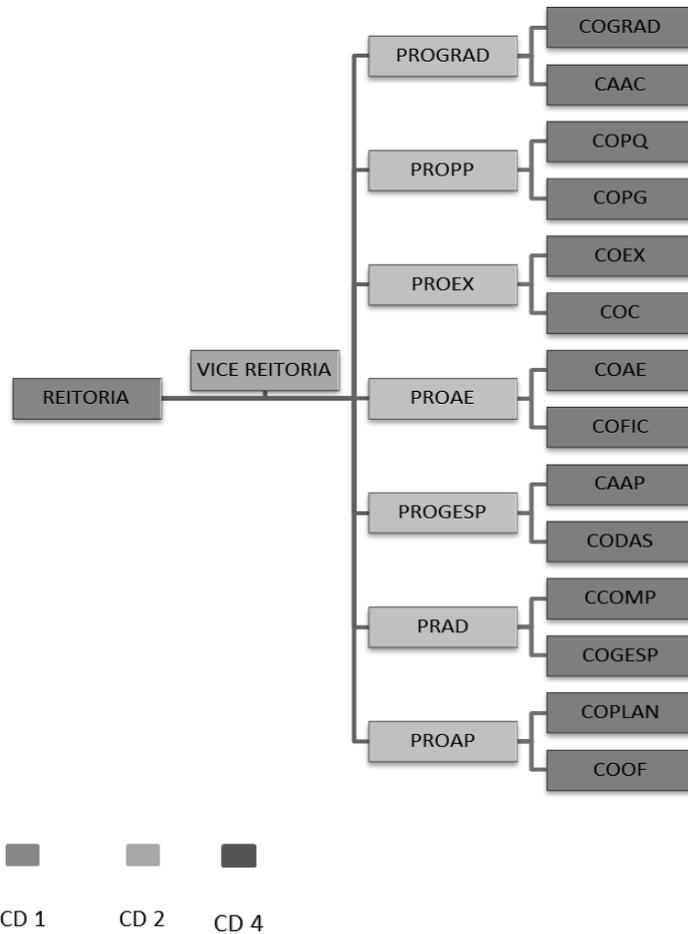
Para explicar como os gestores do estudo foram escolhidos, neste ponto é relevante destacar a estrutura da UFGD, pois pode-se visualizar a posição dos gestores perante a própria universidade, bem como permite comparação com outras estruturas, universitárias ou não.

Assim, o organograma da UFGD é composto pelo reitor, que ocupa o cargo de direção nível 1 (CD-1), o vice-reitor e os sete pró-reitores que ocupam os cargos de direção nível 2 (CD-2), 12 diretores de faculdades, que ocupam os cargos de direção nível 3 (CD-3), e 14 coordenadores de pró-reitorias, que ocupam os cargos de direção nível 4 (CD-4) (UFGD, 2017).

Apesar da diferença de nível entre diretores (CD-3) e coordenadores (CD-4), em relação ao nível do cargo de direção que ocupam, optou-se pelos coordenadores e não pelos pró-reitores para o estudo, pois eles são em maior número e porque nas faculdades não existem cargos de direção nível 4, então pode-se dizer que os coordenadores e diretores são responsáveis por uma equipe equivalente, isso justifica a escolha dos sujeitos do estudo.

Na Figura 1 apresentam-se o organograma dos órgãos administrativos da UFGD, da reitoria até as coordenadorias das pró-reitorias:

Figura 1 – Organograma órgãos administrativos



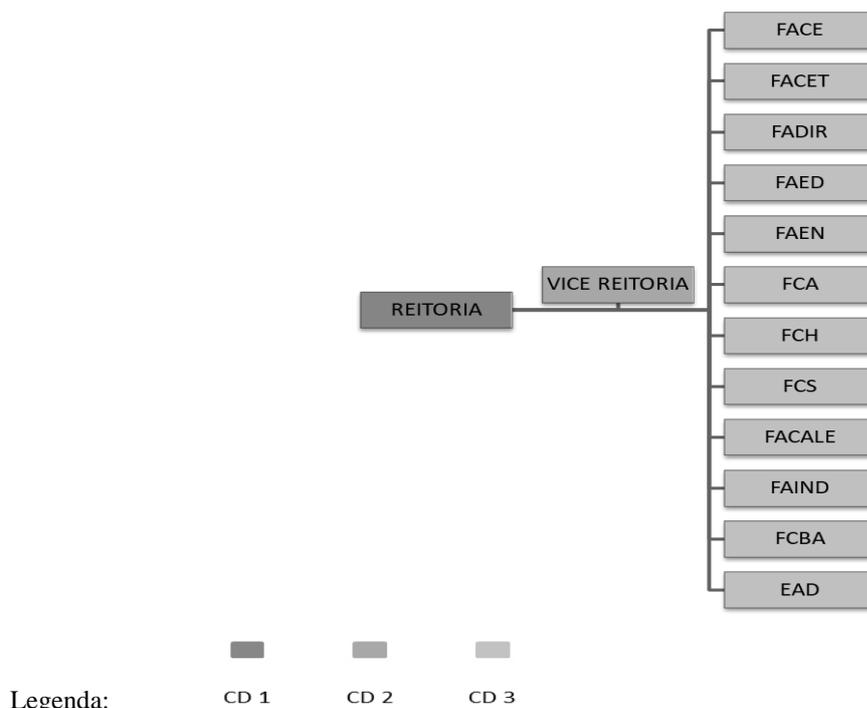
Fonte: Elaboração própria com referências a partir da Resolução UFGD n° 55, de 27/04/2017.

Na implantação da UFGD, a instituição contava com apenas quatro pró-reitorias (UFGD, 2004). Em 2012, para uma melhor organização estrutural e administrativa e com exemplos positivos de outras universidades federais, foram criadas novas pró-reitorias, tornando-se em número de sete: Pró-reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD), Pró-reitoria de Ensino de Pós-graduação (PROPP), Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PROEX), Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROAE), Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), Pró-reitoria de Administração (PRAD) e Pró-reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP) (UFGD, 2017).

As pró-reitorias são atribuídas as funções de assessorar a reitoria e os órgãos colegiados sobre as matérias da sua área de atuação, formular diagnósticos e elaborar políticas de atuação nas áreas específicas, supervisionar e coordenar as atividades das respectivas áreas de atuação (UFGD, 2006). As pró-reitorias são divididas em coordenadorias e hoje cada uma delas possui duas coordenadorias: Coordenadoria de Assuntos Acadêmicos (CAAC), Coordenadoria de Administração e Planejamento de Pessoal (CAPP), Coordenadoria de Compras (CCOMP), Coordenadoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (COAE), Coordenadoria de Cultura (COC), Coordenadoria de Desenvolvimento e Assistência ao Servidor (CODAS), Coordenadoria de Extensão (COEX), Coordenadoria de Formação e Integração Comunitária (COFIC), Coordenadoria de Gestão Patrimonial (COGESP), Coordenadoria de Graduação (COGRAD), Coordenadoria de Gestão Orçamentária e Financeira (COOF), Coordenadoria de Pós-graduação (COPG), Coordenadoria de Planejamento (COPLAN) e Coordenadoria de Pesquisa (COPQ). Os coordenadores são responsáveis por uma equipe de servidores que estão organizados em divisões e seções (UFGD, 2017).

Na Figura 2 apresentam-se o organograma das unidades acadêmicas da UFGD, da reitoria até as faculdades:

Figura 2 – Organograma unidades acadêmicas



Fonte: Elaboração própria com referências a partir da Resolução UFGD n° 55, de 27/04/2017.

Na criação da UFGD, os cursos foram divididos em faculdades e atualmente existem 12: Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE); Ciências Exatas e Tecnologias (FACET); Direito e Relações Internacionais (FADIR); Educação (FAED); Engenharia (FAEN); Ciências Agrárias (FCA); Ciências Humanas (FCH); Ciências da Saúde (FCS); Comunicação, Artes e Letras (FACALE); Intercultural Indígena (FAIND); Ciências Biológicas e Ambientais (FCBA) e a Educação a Distância (EAD), que foi a mais recente faculdade criada pela UFGD em 2014 (UFGD, 2017).

As faculdades foram criadas para desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade e também função executiva. Nas faculdades, essas atividades executivas devem ser realizadas pela direção, coordenadorias de cursos de graduação e coordenadorias dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. O diretor de faculdade é quem administra, coordena e superintende as atividades da faculdade, auxiliado pelo vice-diretor (UFGD, 2006).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados aspectos relacionados à administração e gestão pública, a seguir as características do gestor universitário, por fim, são apresentados estudos realizados sobre competências gerenciais.

3.1. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

A administração pública pode ser definida, em sentido objetivo, como a atividade desenvolvida pelo Estado, voltada ao alcance do bem coletivo, e no sentido subjetivo, o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e físicas a quem a lei atribui o exercício de ações essenciais para gerir a coisa pública (CARVALHO FILHO, 2015). Ela passou por algumas mudanças no decorrer dos anos, desde o início do Brasil Império até o período conhecido como Estado Novo. O Brasil vivia sob uma administração patrimonialista, marcada pela divisão de classes, restrita a algumas pessoas. A corrupção e o nepotismo eram muito presentes. O governante não distinguia entre o patrimônio público e os seus bens privados (BRESSER PEREIRA, 1996).

Como o surgimento do capitalismo e da democracia apareceu a necessidade de uma nova administração que combatesse a corrupção e o nepotismo e distinguisse a coisa pública dos bens privados. Assim, nasceu a administração pública burocrática, inspirada no modelo weberiano, orientada pelos princípios da impessoalidade, formalismo, hierarquia funcional e a profissionalização dos servidores públicos (BRESSER PEREIRA, 1996; 2001). Segundo Bresser Pereira (1996, p. 9), “esta estratégia talvez pudesse evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara e ineficiente”.

Buscando se modernizar para atender o cidadão do século XXI, que desejava um serviço de boa qualidade, a gestão pública buscou por inovação e um lugar na escola da administração, almejando formação adequada na área para seus profissionais (BRESSER PEREIRA, 1996; 2001; ABRUCIO, 2007), passando a administração pública de burocrática para gerencial.

Mesmo com uma administração que acredita-se mais moderna, o cidadão atual espera mais dos seus gestores públicos, demanda por melhores serviços e necessita de soluções para problemas complexos. Acredita-se que é preciso antecipar os acontecimentos e discernir sobre

prioridades de curto, médio e longo prazo. O modelo clássico de administração já não deve ser mais utilizado, é relevante a construção de um novo modelo de gestão pública, pró-ativa, capaz de auxiliar na intervenção de situações complexas, gerenciar a estratégia do Estado e o alcance de seus objetivos com maior eficiência (ENAP, 2010).

Nesse contexto, o papel do “novo gestor público” tem se tornado uma questão bastante evidente e debatida na atualidade, quais capacidades e competências técnicas ele deve possuir e como ele deve se qualificar para enfrentar os desafios deste século. O gestor público necessita situar-se no contexto, no qual exercerá suas funções e saber quais as ferramentas indispensáveis para desenvolver um bom trabalho (CARVALHO, 1995). Sempre levando em conta as peculiaridades do serviço público, pois a visão do administrador público está na qualidade do serviço prestado, seu objetivo e respectivo resultado devem estar relacionados ao interesse social (ALBARELLO, 2006).

Segundo Braga (1998), a administração pública em primeiro lugar precisa prestar um serviço de qualidade, eficácia e democracia e deve atender as demandas da sociedade, beneficiando a sociedade e a dignidade da pessoa humana. Assim, é dever dos gestores públicos, a busca por estratégias para atingir estes objetivos, não podendo serem omissos ou utilizar procedimentos que firam os princípios da legalidade e do interesse público (BRAGA; 1998).

A mídia, diariamente, apresenta alguns acontecimentos irregulares e ilegais, que ocorrem na gestão pública, demonstrando que falta comprometimento e responsabilidade a muitos gestores públicos, na administração da coisa pública. Assim, existe a necessidade de aperfeiçoar o serviço público, buscando uma administração pautada em princípios constitucionais, focada em resultados, e buscando eficiência, eficácia e qualidade (COUTO, 2010).

Para que a função seja desempenhada com eficácia e as atividades administrativas, realizadas com qualidade, é importante identificar e desenvolver competências, logo, os recursos utilizados para atingir o desempenho se tornam fundamentais (SILVA, 2002). Seja qual for o tipo de organização, o gestor exercerá vários papéis. Na literatura não há consenso, ocorrendo abordagens distintas e até contraditórias sobre o perfil ideal do gestor. Não há nem como prever os desafios que o gestor irá enfrentar, pois as constantes mudanças sociais, políticas, econômicas, e organizacionais tem interferido diretamente no contexto (MELO; PINTO, 2012).

O gestor público é o referencial na busca dos conhecimentos fundamentais do dia a dia, responsável por conduzir a equipe na criação de um ambiente harmônico e propício ao aprendizado e desenvolvimento, seu papel é único, lidando com diferentes e múltiplas pessoas interessadas. Ele necessita, que a capacitação gerencial seja vista como fundamental, buscando formá-lo, adequá-lo e incentivá-lo a desenvolver competências para atuar conforme as necessidades da organização. É vital desenvolver competências específicas, pois o mesmo desempenha papel crucial em todos os tipos de projetos públicos (JALOCHA *et al*, 2014).

O gestor teve seu papel destacado nas empresas e nas organizações, pois este tem responsabilidade em assumir o alcance de metas e objetivos da organização. Assim, desenvolver suas competências gerenciais tem sido essencial para alcançar melhores resultados (SANTANA; MAIA, 2014). O sucesso de uma organização é determinado pela habilidade do seu gerente. São eles que formulam, articulam e executam as estratégias organizacionais. Suas ações geram transformações, eles devem estar prontos e saber lidar com qualquer situação corporativa. Suas ideias e seu comportamento gerencial vão definir os objetivos e como atingi-los (SILVA; CUNHA; POSSAMAI, 2001).

Os administradores são os guias na tomada de decisões em cenários de acirrada concorrência, coordenam múltiplas pessoas, conduzindo-as. Eles precisam realizar diversas funções ao mesmo tempo, como alocar recursos, elaborar diretrizes e metas, avaliar os desempenhos, e ainda lidar com toda a burocracia administrativa (BRAUN JUNIOR; ANDRES, 2015).

A capacitação e experiência do gestor público acerca de métodos de gestão compatíveis com a realidade do setor público é um passo primordial na busca de qualidade da administração pública. Os profissionais responsáveis por coordenar o setor público têm o compromisso de contribuir para o processo de desenvolvimento sustentável, por estar diretamente vinculado à realidade econômica, social, política, cultural e ecológica (KRUGER *et al*, 2011).

As organizações públicas têm repensado e considerado uma gestão por competências, pois assim o gestor conseguirá produzir mudanças no ambiente organizacional e tornar a organização mais competitiva. Gerenciar não é somente ter habilidades, delegar afazeres e observar o cumprimento, uma gestão apropriada é pautada em competências (MELO; PINTO, 2012). Para Albarello (2006) o bom gestor público deve buscar constante capacitação, aprendizado contínuo de conhecimentos aplicáveis ao setor, possuir características como:

visão estratégica, liderança, foco no PDCA (planejamento, direção, controle e avaliação), inovação, disciplina e seriedade da conduta ética.

Alguns estados, baseados em lei federal do Governo Sarney, criaram a carreira de gestor público, para que pudessem existir pessoas qualificadas para atuar na administração como secretários, diretores de empresas públicas e chefes de gabinete, desempenhando papéis estratégicos no setor público (CAMPOS; ROSADAS; PIRES, 2013). Apesar de cada universidade ter autonomia administrativa, poder criar seu plano de desenvolvimento institucional (PDI) e gerir seu orçamento e patrimônio, não há a possibilidade de criação de cargos. A criação de cargos cabe ao Congresso Nacional com sanção do Presidente da República (BRASIL, 1988).

Desta forma, a universidade tem que aproveitar os servidores do seu quadro e utilizá-los para realizar o serviço existente. Ela precisa conhecer o perfil adequado do gestor, para ser mais precisa e certa na escolha daquele que se enquadraria melhor na posição (BRAUN JUNIOR; ANDRES, 2015). Bem como, a universidade tem a oportunidade de capacitar seus servidores, pois recebe recursos para essa atividade e há previsão legal. No estudo de Campos, Rosadas e Pires (2013), o fato da instituição incentivar e participar da oferta de cursos de capacitação para os seus gestores, contribuiu para que os gestores busquem a especialização.

Na percepção de servidores de órgãos públicos, quanto às características e competências técnicas importantes para um administrador público, constataram que todas as competências analisadas eram relevantes, mas as competências consideradas como essenciais foram comunicação e a disposição para trabalhar em equipe (SILVA; GIL; OKABAYASHI, 2014).

Numa pesquisa realizada em uma instituição pública da justiça eleitoral, gerentes foram questionados quais competências precisavam desenvolver, e foram destacadas: a flexibilidade necessária para lidar com os servidores; habilidade para negociar com as equipes, com outros setores e superiores; identificar as competências individuais e adequar cada pessoa a uma função que seja compatível com seu perfil, visando reduzir problemas de adaptação funcional; mostrar comprometimento com as atividades desempenhadas para poder motivar sua equipe (ALBERGARIA; MARQUES; ROCHA, 2009).

Um gestor público excelente necessita possuir algumas habilidades técnicas, humanas e conceituais, pois é indispensável possuir conhecimento para realização de tarefas e ser capaz de lidar com pessoas e ideias. Gestão é o processo para conseguir atingir objetivos e metas de uma organização de forma eficiente, efetiva e eficaz. O gestor precisa organizar, planejar,

liderar e controlar os recursos disponíveis, tarefa nada fácil, para quem já tem prática e conhecimento prévio (FERREIRA; GUERRA; MORAIS, 2013).

3.2. GESTOR UNIVERSITÁRIO

O gestor público universitário necessita desenvolver algumas competências específicas, assim como quaisquer outros gestores (SLOMSKI, 2012). Mas existem grandes diferenças e particularidades nas instituições que precisam ser respeitadas e observar que cada instituição pública tem necessidades específicas (KERR, 1982).

A natureza de uma instituição pública de ensino superior é distinta das organizações de ensino superior privado. A primeira diferença que podemos destacar está na missão de cada uma. Mesmo que o objetivo de ambas seja a formação acadêmica do cidadão, a universidade privada busca pelo lucro, e a universidade pública busca produzir ensino, pesquisa e extensão, uma missão que envolve dimensões abstratas e subjetivas e de difícil operacionalização e avaliação no dia a dia do trabalho gerencial, em contraposição às métricas da lógica de mercado (BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

Das universidades públicas é esperado que sejam fornecedoras de mão de obra especializada para suprir as necessidades do mercado, ao mesmo tempo devem colaborar com a formação de profissionais liberais, e também pesquisadores e professores. Observando as próprias necessidades, as instituições públicas de ensino superior deveriam fornecer gestores públicos e gestores universitários para a sociedade. (REIS; BANDOS, 2012).

A administração pública exige um perfil de gestor diferente do exigido pelo setor privado. A universidade pública é integrante da administração pública, mas suas exigências são mais específicas, seu gestor precisa ter características de líder educacional, representante da instituição perante o público em geral, líder administrativo e ainda assim, se preocupar com a produção científica e a busca por um ensino de qualidade (JESUS *et al.*, 2014).

O gestor universitário tem importância dentro da instituição, pois seu perfil vai influenciar na formação da equipe e na construção do ambiente institucional. Para Silva (2009), o gestor deve ser um líder audacioso, ter visão, diálogo, ser bom ouvinte, visando o melhor para a instituição. Para gerir uma universidade, o administrador precisa conhecer suas características próprias e a especificidade que a identificam como organização com particularidades especiais (BECK, 2000).

O gestor universitário deve ser aberto e receptivo a novas ideias, precisa valorizar os saberes de cada membro do grupo, respeitar as diferenças, aceitar opiniões divergentes, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Pesquisando, dialogando, cedendo, analisando, ouvindo, o gestor poderá construir uma gestão participativa, fundamental para a formação de cidadãos (SILVA, 2009).

Além de exigências específicas, a instituição de ensino pública presta um serviço para uma população específica: os alunos. Todavia, o gestor universitário não lida apenas com alunos. Ele lidera servidores públicos, docentes e técnico-administrativos, contratados e terceirizados. Assim, o gestor universitário necessita possuir uma linguagem própria para tratar em cada grupo, demonstrando que todos são importantes para a gestão da Universidade, conquistando a confiança desses grupos para gerir com excelência (KERR, 1982).

Além de buscar ser um personagem multifacetado, o gestor universitário não pode excluir nenhum grupo de trabalho e deve olhar para todas as direções. Ele precisa realizar múltiplas tarefas como promover, encorajar e dirigir instrumentos para progresso institucional, e continuar realizando ou incentivando as atividades do tripé da educação superior (KERR, 1982; SILVA, 2009; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

O gestor universitário é o responsável por garantir que metas e objetivos traçados sejam alcançados, ele tem destaque no crescimento da instituição de ensino superior. Portanto, o gestor deve identificar e desenvolver um perfil de competências gerenciais. O gestor é avaliado pelos resultados da sua gestão e será responsável pelo sucesso ou fracasso da instituição (SANTANA; MAIA, 2014).

Os servidores públicos quando ocupam posição de gerência numa universidade pública, além da formação técnica exigida para o cargo que ocupam, necessitam desenvolver competências gerenciais. Exemplo, o caso dos docentes, quando ocupam a direção das faculdades, a tarefa como professor do magistério superior é diferente da tarefa administrativa, exigida pelo cargo de direção, mas para as duas, é necessário um mínimo de conhecimento técnico (SILVA, 2002; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

Tanto para o exercício de qualquer cargo ou para a gestão numa universidade pública é necessária a busca pela preparação e especialização, não há espaço para o conhecimento empírico, experiência e vivência não são mais suficientes. As pessoas de hoje são mais exigentes, as situações, mais complicadas; então a exigência de gestores competentes, aptos para solução de problemas e conflitos, prontos para desempenhar com excelência todas as

ações dentro da instituição pública de ensino (MARRA; MELO, 2003; ZABALZA, 2007; GUIMARÃES, 2013).

Na UFSC foi realizada uma pesquisa com chefes de departamentos e coordenadores de curso, na qual foram apontadas que as características e qualidades pessoais que um gestor universitário necessita são: boa comunicação, liderança, transparência/honestidade, equilíbrio, entre outras, e as características profissionais englobam aspectos como uma visão de futuro, o conhecimento de todas as instâncias da universidade, trabalho em equipe, e conhecimento técnico de sua área de atuação (MARRA; MELO, 2003).

Marra e Melo (2005) pesquisaram também uma universidade federal no estado de Minas Gerais (MG), e constataram que o gerente universitário realiza tarefas variadas e complexas, e que além da gestão administrativa, desempenha a gestão acadêmica.

Os entrevistados de Marra e Melo (2005) ressaltaram dificuldades quanto à falta de preparação formal para gerenciar e pela sua própria formação acadêmica. Alguns entrevistados disseram que grande parte do tempo é para solução de problemas, e que uma grande dificuldade é lidar com seus pares com mesma formação ou até mais experientes que eles. Citaram que existe diferença nas atividades que constam nos regimentos e nas realizadas na prática. E destacaram que “a gestão é vista como uma administração burocrática”, que pode dificultar a gestão, pois a burocracia toma tempo (MARRA; MELO, 2005, p. 18).

Na UFG, no campus de Jataí, foram entrevistados gestores, ocupantes de diversos cargos, a primeira constatação foi que 100% dos entrevistados destacaram como mais importante para gerir, é possuir conhecimento quanto a planejamento estratégico e operacional, em segundo lugar, ficou administração/finanças (75%) e a primeira habilidade destacada pelos entrevistados foi planejamento (83,33%) (SANTANA; MAIA, 2014). Esses conhecimentos técnicos específicos e habilidades só serão adquiridos através de estudos, cursos, especializações e treinamentos.

Estudo realizado na UFGD com docentes que deixaram o cargo de diretor, em entrevista eles admitiram dificuldades em assumir o cargo, não estavam preparados para “questões técnico-administrativas e supervisão de atividades dos coordenadores, o que naturalmente inclui a gestão de pessoas” (SILVA *et al*, 2014, p. 131). A grande dificuldade é porque a maioria não foi formada para desempenhar papel de gestor, e até mesmo uma ex-diretora graduada em administração declarou não estar preparada porque a gestão universitária tem suas particularidades (SILVA *et al*, 2014).

Os gestores do estudo da UFSC declararam que os cargos de direção são políticos e não administrativos. Entretanto, no que se refere a aquisição de conhecimento, responderam que aprendizagem instrumental nas áreas de gestão financeira e patrimonial, recursos humanos, questões legais e responsabilidades seriam indispensáveis. Um entrevistado citou que os novos gestores universitários deveriam passar por um treinamento sobre questões gerais envolvendo a administração no serviço público pois não existe exigências para ocupar o cargo (SILVA; CUNHA; POSSAMAI, 2001).

Gestores de universidades federais afirmam que a aprendizagem tem ocorrido na maioria das vezes com seus erros e acertos do dia a dia, na prática da gestão na universidade. Entretanto, esse comportamento, sozinho, pode ser oneroso e ineficiente para o administrador, a organização e a sociedade (SILVA; CUNHA; POSSAMAI, 2001; ZABALZA, 2007; GUIMARÃES, 2013; SANTANA; MAIA, 2014).

Para alguns autores causa espanto que docentes e técnico-administrativos não passem por treinamentos formais ou não sejam incentivados a se especializarem na área administrativa, quando têm sob suas responsabilidades uma das áreas mais importantes da nossa sociedade: a educação (SILVA; CUNHA; POSSAMAI, 2001; MARRA; MELO, 2005; BARBOSA; MENDONÇA, 2016). Estes são destacados no Quadro 1:

Autor e Data	Objetivo	Principais resultados
Aguiar, Silva e Binotto (2014)	Identificar as questões gerenciais do processo de transição do professor que se torna gestor universitário.	Dificuldades para assumir as demandas dos papéis decisórios e interpessoais e as demandas de habilidades técnicas e humanas.
Barbosa e Mendonça (2016)	Fomentar reflexões sobre: <i>como as atuais políticas institucionais de ensino superior contribuem para a formação de professores do ensino superior para a gestão?</i>	Parâmetros de progressão de carreira não priorizam a gestão; pouco reconhecimento e recompensa pelas atividades administrativas; pós-graduação <i>stricto sensu</i> destaca a formação de pesquisador para os professores de ensino superior.
Barbosa, Mendonça e Cassunde (2016)	Analisar a interação do papel de professor-gestor e as competências gerenciais.	Professores-gestores da UNIVASF associam competência a uma família de tarefas ou situações, como também consideram necessárias algumas competências profissionais específicas para desempenhar o papel de gestor.
Braun Junior e Andres (2015)	Analisar o perfil profissiográfico do gestor mais adequado às necessidades das organizações do Vale do Taquari.	Indica um posicionamento mais democrático, humano e situacional, respondentes apontaram preocupação maior com pessoas do que com tarefas, o gestor precisa ser completo no quesito conhecimentos e habilidades.
Campos <i>et al</i> (2008)	Identificar, na percepção dos sujeitos sociais, as competências necessárias aos professores gerentes que atuam em pró-reitorias de uma IFES de MG.	Emergiram 11 categorias ou competências necessárias aos professores-gerentes. As competências mencionadas representam comportamentos que trouxeram bons resultados

		para os entrevistados enquanto Pró-Reitores.
Ésther (2011)	Analisar as competências atribuídas aos reitores de universidades federais, com a expectativa de contribuir para a maior compreensão de sua ação.	Predominância da competência política, faltando-lhes, entretanto, o domínio de outras competências consideradas relevantes para os gestores públicos. Não há nenhum tipo de preparação para que os indivíduos assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente.
Fleck e Pereira (2011)	Verificar o perfil de competências gerenciais dos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação das IFES do Rio Grande do Sul.	Testes buscaram relação entre a área de conhecimento e o perfil de competência gerencial, as áreas objetivas e científicas direcionam para administração do trabalho e/ou execução de tarefas e as áreas subjetivas apresentaram relação com os construtos sobre administrar relações.
Guimarães (2013)	Discutir o gerenciamento em IFES. Um doutor reúne melhores condições para dirigir um campus comparado ao profissional supostamente desprovido desta titulação acadêmica.	Gerenciar impõe determinadas habilidades e qualificações. O doutor deve estar preparado psicologicamente, capacitado administrativamente e comprometido operacionalmente, mesmo sem formação na área de Administração. Mas reconhece-se ser esta a formação ideal para assegurar os resultados pretendidos.
Jesus <i>et al</i> (2014)	Analisar como os gestores públicos desenvolvem competências gerenciais e quais as modalidades de aprendizagem são mais explicativas no desenvolvimento dessas competências.	Competências gerenciais cognitivas funcionais são explicadas pela modalidade leitura de textos/banco de dados e mentoria, e as competências gerenciais comportamentais políticas são mais influenciadas pela modalidade leitura de textos/banco de dados e comunidades de prática.
Maciel e Gonçalves (2009)	Identificar as linhas de atuação da organização e das competências gerenciais.	Elaboração do Plano de Capacitação Gerencial do Ministério da Educação no âmbito da Secretaria Executiva.
Marra e Melo (2003)	Descrever as práticas cotidianas de gestão que integram o exercício da função gerencial intermediária em uma Universidade Federal, frente ao atual contexto brasileiro.	Não há consenso sobre os requisitos para ser um bom gestor na universidade. Existe sobrecarga de trabalho quando somadas as atividades de gestão, docência e pesquisa. Burocracia torna os processos morosos. Aspecto colegiado do cargo limita a autonomia do gerente. Disputa pelo poder. Autoridade do chefe nem sempre é reconhecida.
Melo e Pinto (2012)	Identificar e analisar a percepção que os usuários das bibliotecas universitárias têm sobre a atuação dos gestores dessas organizações.	Os usuários apontaram como características necessárias para um bom gestor: habilidade e clareza na comunicação, conhecer as necessidades dos usuários, ser proativo e ter ética. Poucos usuários percebem essas características nos gestores das bibliotecas da UFC.
Melo, Lopes e Ribeiro (2013)	Fazer uma reflexão sobre o cotidiano de gestores que desempenham suas atividades entre as estruturas acadêmica e administrativa em uma instituição de ensino superior (IES) federal de Minas Gerais.	Eventos positivos e negativos estão presentes no cotidiano de trabalho dos gestores. As tarefas pedagógicas e de gestão são percebidas como as que têm sentido para os gestores-docentes. Eles relataram que a satisfação de estar em sala de aula é imensamente superior à de ocupar um cargo de direção.

Palmeiras e Szilagy (2012)	Discutir as competências necessárias para um Coordenador de Curso.	As percepções indicam que o conhecimento dos regimentos, instrumentos e planos institucionais é fundamental para o exercício do cargo. Tomar decisões é a habilidade mais importante; e responsabilidade e iniciativas são as atitudes mais importantes.
Pereira e Silva (2011)	Identificar as competências gerenciais nas IFES.	Identificou quatro grupos de competências gerenciais. Resultados fomentam discussões entre as IFES acerca do desenvolvimento das competências requeridas dos servidores, em especial gestores, em sua atuação profissional.
Quintiere, Vieira, Oliveira (2012)	Analisar como reitores percebem suas competências gerenciais.	Principais resultados mostraram que as competências dependem fortemente da capacidade cognitiva e da visão pública de universidade; observar a necessidade de fortalecer a habilidade política para resolver problemas e estabelecer parcerias.
Santana e Maia (2014)	Identificar o perfil de competência gerencial dos gestores de uma instituição pública.	Contatou-se como ocorre a aprendizagem gerencial dos gestores e suas percepções acerca de políticas institucionais e escassez de programas contínuos de acompanhamento ao trabalho dos gestores.
Silva (2012)	Compreender o significado das relações interpessoais estabelecidas no processo de transição do contribuidor individual para gestor em universidades.	Os dados revelados, por meio das experiências dos ex-gestores revelam temas úteis para a compreensão das relações interpessoais vivenciadas durante a transição de professores para gestores universitários.
Silva e Cunha (2012)	Compreender o processo de transição do contribuidor individual (professor) para líder (reitor ou pró-reitor) em universidades.	Os dados encontrados contribuem para pensarmos em políticas de recursos humanos, a fim de minimizarmos os aspectos negativos vividos pelos professores, como também para ampliarmos as pesquisas que levem em conta a temática da transição nas universidades.
Silva, Cunha e Possamai (2001)	Compreender o processo de aprendizagem das competências gerenciais pelos professores que assumiram cargos de direção nas IFES.	O estudo demonstra a forte interferência da natureza política da organização universitária sobre o que os professores-gerentes aprendem.
Silva, Gil e Okabayashi (2014)	Verificar a percepção de funcionários públicos do Grande ABC Paulista, acerca de características e competências necessárias ao administrador público.	Os funcionários consideram como características mais importantes do administrador público a comunicação e a disposição para trabalhar em equipe e eles consideram essas competências como essencialmente técnicas e não como interpessoais.
Slomki (2012)	Apresentar competências gerenciais necessárias ao gestor público contemporâneo com a expectativa de contribuir para uma maior compreensão e consequente melhoria de suas ações.	Mostrar que existe uma necessidade emergente de mudança do perfil da administração pública no país e a importância de criar um instrumento de diagnóstico das necessidades de capacitação do gestor público para o alcance do alinhamento entre missão, estratégia institucional e a gestão de pessoas.
Tosta e Dalmau (2014)	Analisar quais são as competências gerenciais requeridas para os gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul.	As competências foram identificadas e classificadas por categoria, com seu respectivo indicador.

Walter <i>et al</i> (2012)	Identificar e analisar as ações, o perfil e as características intraempreendedoras dos gestores de cursos de graduação em Ciências Contábeis do oeste do Paraná.	Discrepância entre as ações desejadas e as efetivamente realizadas. Todos apresentaram características empreendedoras. Necessidade de clareza nos diálogos entre os gestores e seus superiores. Necessidade de melhorar a conciliação entre a carga horária ensino/gestão.
----------------------------	--	--

Quadro 1 Estudos realizados sobre competências gerenciais

Fonte: Elaboração própria com base no referencial consultado (2016-2017)

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Neste tópico serão abordados os resultados dos dados coletados, aspectos relacionados ao perfil profissional dos gestores e as políticas institucionais de capacitação da UFGD, a seguir as informações institucionais das melhores IFES por região da federação e das IFES criadas em 2005, por fim, conforme as entrevistas realizadas, são apresentados o perfil e percepção dos ocupantes de cargos de direção da UFGD.

4.1. PERFIL PROFISSIONAL E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

A seguir apresenta-se os dados coletados e faz-se análise cruzando com as políticas institucionais de capacitação existentes na UFGD.

Os gestores públicos da instituição podem ser técnico-administrativos e docentes; algumas funções de gerência já foram preenchidas até por funcionários não efetivos (cargo em comissão), quando a lei autorizava (BRASIL, 1990).

4.1.1. Diretores de Faculdades

O cargo de diretor de faculdade é uma das funções gerencias específicas que devem ser preenchidas por professores do magistério superior. Em 25 de maio de 2016, existiam na UFGD e estavam ocupados, 12 cargos de diretor de faculdade. A seguir, apresenta-se o Gráfico 1:

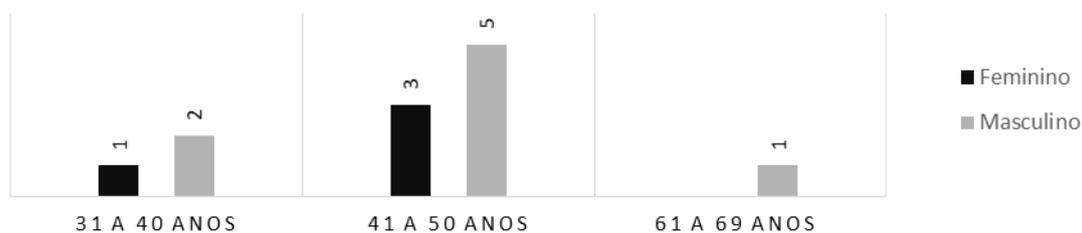


Gráfico 1: Idade e sexo dos ocupantes dos cargos de diretores de faculdade em maio 2016
Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 1 visualiza-se que a maioria dos diretores estava na faixa de idade entre 41 a 50 anos (8) e era sexo masculino (8).

Quando empossados na função, tinham menos de cinco anos de efetivo exercício na UFGD (7). Nenhum deles era graduado em administração, e apenas um tinha especialização *lato sensu* em área afim com administração ou gestão (Gestão de Hospitais Universitários Federais), que foi iniciada quando já era servidor da UFGD.

A maioria dos diretores, que tinha experiência profissional anterior a UFGD, era na docência, não em gestão ou áreas afins. Os ocupantes, com experiência profissional prévia em gestão, a adquiriram dentro da própria UFGD, pois foram ocupantes de outras funções de direção na própria instituição (coordenadores de curso de graduação ou pós-graduação). Esse aspecto é preocupante e reforçado por Silva, Cunha e Possamai (2001), Zabalza (2007), Guimarães (2013), Santana e Maia (2014), ao afirmarem que o aprendizado tem ocorrido nas atividades práticas, com erros e acertos, comportamento oneroso e ineficaz para as instituições.

No ensino superior não há mais espaço para experiências empíricas, é obrigatória preparação, busca por uma formação técnica, desenvolvimento de competências gerenciais, para que se alcance excelência na atuação do gestor e melhorias organizacionais (ZABALZA, 2007; GUIMARÃES, 2013).

Observando os dados colhidos dos últimos cinco anos, verificou-se que as funções de direção das unidades acadêmicas da UFGD foram ocupadas na totalidade por 31 docentes. A seguir o Gráfico 2:

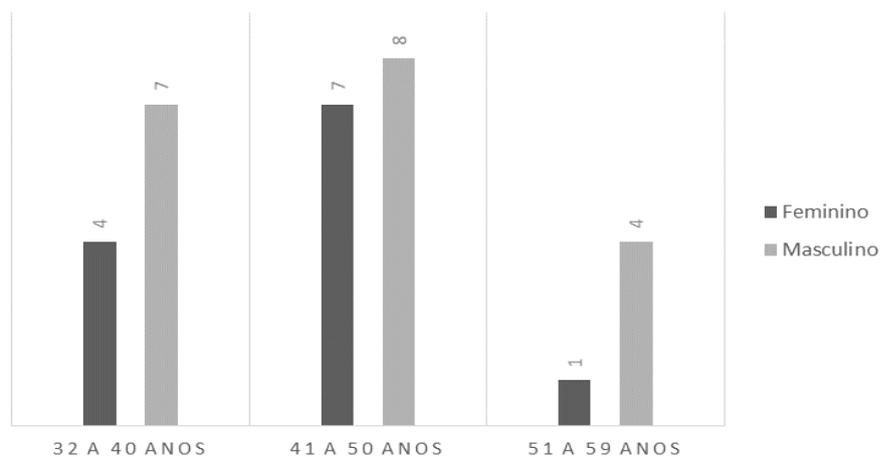


Gráfico 2: Idade e o sexo dos ocupantes dos cargos de diretores de faculdade entre 2011 e 2016
Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 2 pode-se observar que o número de ocupantes homens foi de 19 e mulheres somam 12. A idade dos docentes varia de 32 a 59, quando ocuparam a função pela primeira vez, porque alguns já foram reconduzidos; a maioria estava na faixa de idade de 41 a 50 anos. Portanto, a pouca idade, não pode ser considerada como causa da inexperiência ou falta de capacitação na área de gestão. O Gráfico 3 evidencia a experiência profissional:

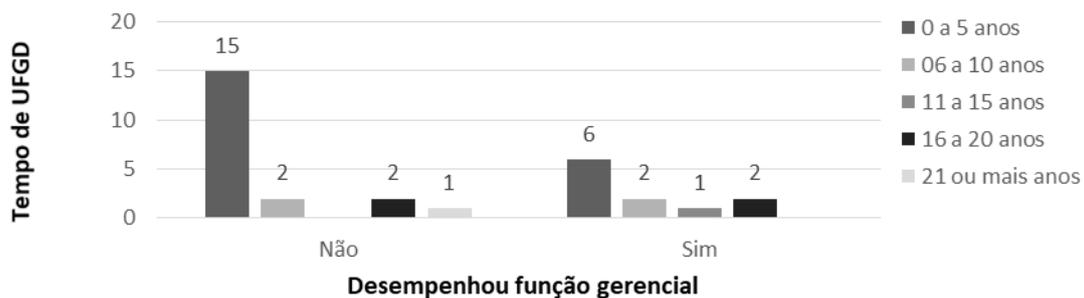


Gráfico 3: Experiência profissional
Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 3 pode-se visualizar que a minoria tem experiência profissional anterior na área de gestão ou afins, experiência adquirida na própria UFGD, 11 docentes já haviam ocupado função de direção na instituição. Observa-se que o tempo de exercício na UFGD varia de alguns meses até 28 anos de serviços prestados no cargo de professor do magistério superior na UFGD e que a maioria deles ingressou na UFGD a menos de cinco anos (21).

No caso dos 31 diretores que preencheram o cargo, apenas três tinham graduação em administração ou especialização *lato* ou *stricto sensu* em áreas afins com administração ou gestão, essa informação, coincide com o estudo de Santana e Maia (2014), em que os gestores universitários em sua grande parte são docentes, com formação em área diversa da administração e pouca competência na área de gestão. Esse aspecto está relacionado ao perfil da universidade que contempla a diversidade de cursos.

Em nenhum dos documentos pesquisados foi encontrado um perfil profissional para o diretor de faculdade, nos quais poderiam conter as características obrigatórias para a ocupação do cargo, e exigências técnicas e profissionais mínimas. Nos documentos, existe apenas um rol de atribuições, que deve ser cumprido após ser empossado no cargo, mas nenhuma qualificação técnica é exigida, para a execução do mesmo.

Os diretores de faculdade são eleitos por consulta prévia com docentes, discentes e técnico-administrativos. Cada faculdade faz seu regulamento para a consulta, que deve ser aprovado pelo Conselho Universitário (COUNI). Após votação faz-se uma lista tríplice, incluindo a chapa mais votada e outras duas chapas indicadas pelo Conselho Diretor da faculdade. A homologação ocorre conforme escolha do Reitor (UFGD, 2006). A UFGD adota o modelo paritário nas consultas prévias. Nas últimas consultas, os reitores têm escolhido para ocupar a função o candidato mais votado.

Nada consta nos regulamentos das faculdades da UFGD sobre exigências quanto à formação ou experiência profissional do candidato, apenas as exigências legais presentes no estatuto, como ser docente da carreira de magistério superior da UFGD, em efetivo exercício, lotado na faculdade onde está se candidatando, posicionado na classe de professor titular ou associado IV ou que possuam título de doutor, neste caso, independentemente do nível ou da classe ocupada.

Não existe na UFGD um programa de capacitação para docentes. A política de capacitação na UFGD é voltada para os técnico-administrativos, conforme resolução COUNI n° 83, de 04 de julho de 2013, que aprova o programa de capacitação e qualificação para os cargos técnico-administrativos.

Pode-se vislumbrar que o plano de capacitação 2016 da PROGESP foi feito estritamente para os técnico-administrativos. Docentes não estão impedidos de participar, mas as suas inscrições somente são aceitas quando há sobra de vagas. Foi verificado que apenas no ano de 2015, ocorreu uma capacitação para os docentes que ocupavam a função de coordenador de curso de graduação, com o objetivo de explicar quais eram as necessidades do cargo e quais as ferramentas disponíveis na universidade para auxiliá-los no trabalho.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu art. 61, existe menção sobre a necessidade de capacitar os professores e no art. 52, a exigência de que o corpo docente das universidades seja composto por pelo menos um terço de mestres e doutores (BRASIL, 1996). Nesse sentido, Barbosa e Mendonça (2016, p.72) afirmam que “A LDB, de certa forma, alimenta a associação entre a formação dos professores à pós-graduação *stricto sensu*”, apesar de não expressar que a formação dos docentes deve ser exclusivamente nos cursos de mestrado e doutorado.

Os cursos de mestrado e doutorado dão ênfase na formação de pesquisadores, a própria docência é deixada em segundo plano e a preparação para a gestão universitária é quase insignificante. Isso acontece porque as avaliações da CAPES e do Conselho Nacional

de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) dão prioridade para a pesquisa e docência, nessa ordem, as atividades de gestão não são consideradas nas avaliações (BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

A lei do plano de carreiras e cargos do magistério federal, dispõe que as atividades de docência são as relacionadas a ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, mas não há referências na lei sobre competências profissionais para o ingresso na carreira, exige-se apenas a titulação de doutor. A lei limita-se a dizer que existe a necessidade de uma qualificação contínua (BRASIL, 2012).

Barbosa e Mendonça (2016) reforçam que os sistemas de progressão na carreira docente nas IFES estão vinculados a produção científica, não dando tanta importância para outras experiências profissionais. Desta forma, esses parâmetros contribuem, para que os docentes não busquem obter competências gerenciais e as instituições não se preocupam em criar políticas institucionais voltadas para a gestão universitária.

Há pouco reconhecimento e recompensa por atividades administrativas e os gestores universitários tem sido escolhidos com base na sua competência na área de atuação e não em seus conhecimentos em gestão, o que deveria ser considerado (SILVA, 2012; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

O docente universitário é valorizado pela sua qualificação como pesquisador, assim, não se faz nenhuma exigência quanto a alguma capacidade específica ou competência gerencial quando o docente ocupa uma função gerencial. Há um desencontro entre formação recebida e responsabilidades, o que gera preocupações pois o docente no papel de gestor é o protagonista na implementação de políticas públicas dentro da universidade (GUIMARÃES, 2013; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

4.1.2. Coordenadores de pró-reitorias

Os cargos de coordenador de pró-reitoria estão distribuídos de forma mista, são 14 cargos disponíveis, oito coordenadorias estão ocupadas por docentes e as demais por técnico-administrativos, todos servidores de carreira. A seguir, o Gráfico 4:

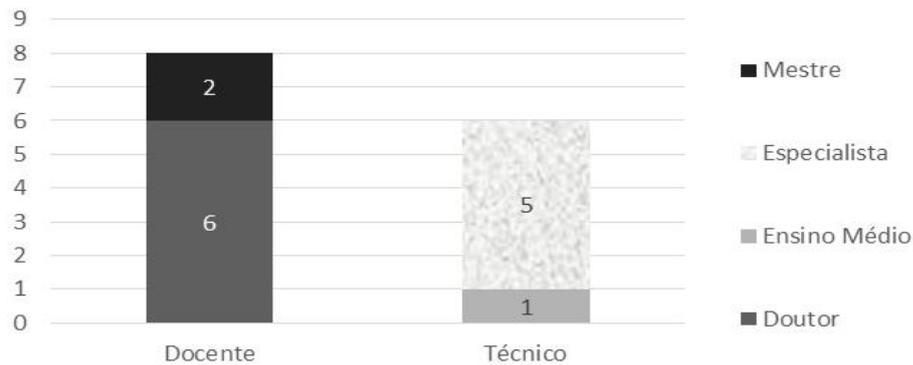


Gráfico 4: Distribuição dos cargos de coordenador de pró-reitoria entre docentes e técnico-administrativos e a qualificação dos ocupantes em maio 2016

Fonte: Elaboração própria.

Ainda, pode-se observar no Gráfico 4 que entre os coordenadores existem doutores (6), mestres (2), especialistas (5) e um gestor com ensino médio. Visualiza-se que os docentes, nessa gestão possuem maior nível de formação que os técnicos. Mas as qualificações não são na área de administração ou gestão ou afins, pois apenas três coordenadores têm especialização *lato* ou *stricto sensu* nessas áreas.

Os coordenadores têm idade entre 31 a 49 anos, mas a maioria deles (11) tem idade igual ou inferior a 40 anos. A maioria é do sexo feminino (9) e quando assumiu a função de coordenador pela primeira vez, estava a menos de cinco anos na UFGD (9).

Os ocupantes com experiência profissional prévia em gestão, adquiriram experiência prática dentro da própria UFGD (7), pois foram ocupantes de outras funções de direção na própria instituição (coordenadores de curso de graduação ou pós-graduação, no caso dos docentes; chefes de divisão e seção da própria coordenadoria que hoje chefiam, no caso dos técnicos).

Assim, como no caso dos diretores, não existe um perfil para os coordenadores nos documentos pesquisados, cada pró-reitoria tem um regimento interno, no qual constam apenas as atribuições das coordenadorias. Não existe regras, de como cada coordenador deve ser escolhido. Existe menção no regimento geral da UFGD sobre criação de um regimento da reitoria, mas esse ainda não foi elaborado.

O cargo de coordenador de pró-reitoria foi ocupado por 40 profissionais no período de 26 de maio de 2011 a 25 de maio de 2016. A seguir, no Gráfico 5, visualiza-se alguns dados:

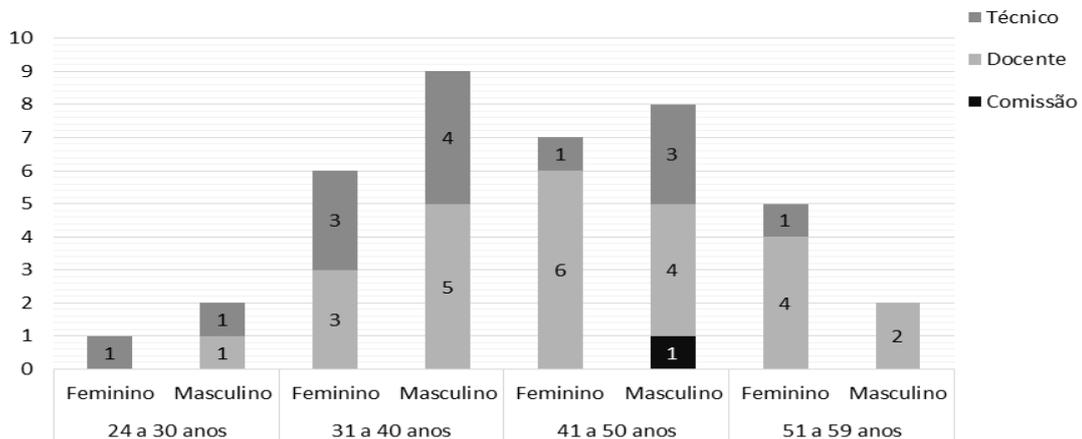


Gráfico 5: Relação entre cargo, idade e sexo dos ocupantes do cargo de coordenador de pró-reitoria em 2011-2016

Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 5, os dados indicam que as funções foram ocupadas por 25 docentes, 14 técnico-administrativos e um funcionário não efetivo, contratado (cargo em comissão). Foram 21 homens e 19 mulheres que ocuparam a função. A faixa de idade dos coordenadores era de 24 a 59 anos quando ocuparam a função pela primeira vez. As faixas de idade de 31 a 40 anos e de 41 a 50 anos, tiveram um número igual de ocupantes na função (15 cada).

O tempo de exercício variou de menos de um ano até 30 anos de serviços prestados na UFGD. A maioria deles ingressou na UFGD a menos de cinco anos (23). Os coordenadores com curso de graduação em administração ou especialização *lato* ou *stricto sensu* em áreas afins com administração ou gestão são sete. Sobre as experiências profissionais anteriores na área da gestão ou afins, 13 servidores já ocuparam cargo de direção, assim como no caso dos diretores, experiência adquirida na própria UFGD.

Conforme observa-se no Quadro 2, a PROGESP/UFGD ofertou alguns cursos voltados para o desenvolvimento de competências gerenciais, que poderiam colaborar com a capacitação de gestores e servidores da UFGD. No Quadro 2 estão os cursos de capacitação realizados pela PROGESP/UFGD nos anos de 2015 e 2016, apenas para relacionar as ações mais recentes.

No Apêndice II foi disponibilizado relatório de todos os cursos ofertados desde 2011, o número de vagas ofertadas, o número de interessados e o número de capacitados.

Ano	Modalidade	Curso de capacitação
2015	Presencial	Curso para coordenadores de Graduação
2015	Presencial	Qualidade no atendimento
2015	A distância	Gestão patrimonial
2015	Semipresencial	Segurança em laboratório e manuseio de agentes químicos
2015	A distância	Compras governamentais
2015	A distância	Direito administrativo
2015	A distância	Gestão e fiscalização de contratos - aspectos teóricos e práticos
2015	A distância	Gestão e fiscalização de contratos - contratação de serviço com dedicação exclusiva de mão-de-obra: edital e termo de referência
2015	A distância	Gestão e fiscalização de contratos - Contrato administrativo: alterações contratuais e equilíbrio econômico financeiro
2015	A distância	Libras para iniciantes
2015	A distância	Como escrever com clareza
2015	Presencial	Encontro dos servidores da UFGD
2015	Presencial	Treinamento CAPACITA CGU
2015	Presencial	Capacitação dos tutores/conteudistas para atuação na PROGESP
2016	A distância	Inteligência de negócios
2016	A distância	Libras para iniciantes
2016	Presencial	Excel intermediário
2016	Presencial	Combate a incêndio e primeiros socorros
2016	A distância	Noções básicas de gestão ambiental e gerenciamento de resíduos sólidos (HU)
2016	Presencial	Noções básicas de processo administrativo disciplinar
2016	A distância	Orçamento e finanças no setor público
2016	Presencial	Guarani para atendimento ao público
2016	A distância	Libras básico
2016	A distância	Saúde e segurança do trabalho
2016	Presencial	A fiscalização e o gerenciamento dos contratos administrativos: Aspectos trabalhistas, previdenciários, fiscais e a aplicabilidade de sanções administrativas
2016	Presencial	Racismo e ações afirmativas nas instituições de ensino superior
2016	A distância	Direito administrativo
2016	A distância	Aspectos gerais sobre a legislação de pessoal da administração pública federal
2016	A distância	Aspectos gerais sobre a legislação do ensino superior

Quadro 2 Cursos de capacitação 2015-2016

Fonte: Elaboração com base no relatório de indicadores 2016 da PROGESP divulgado pela COPLAN.

No plano de ação da PROGESP 2011-2015, estava previsto no item 4, “elaborar e coordenar capacitação para formação de gestores”, mas segundo relatório dos resultados, foram poucas as ações realizadas nessa área, pois conforme dados percebe-se falta de frequência dos servidores por alguns cursos, principalmente dos servidores que ocupam funções de chefia.

No plano de capacitação 2016 consta que haveria atividades e ações para a preparação e atualização do servidor para desempenhar funções de gestão e coordenação, mas os cursos só seriam oferecidos se ocorresse demanda espontânea dos gestores (PROGESP, 2016) (grifo do autor).

4.2. INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS DAS MELHORES IFES POR REGIÃO DA FEDERAÇÃO

As dez universidades pesquisadas fazem parte do ranking das melhores IES da América Latina feito pelo *Quacquarelli Symonds* (QS, 2017). Foram escolhidas as duas melhores universidades federais do ranking por região do Brasil.

As instituições pesquisadas, assim como a UFGD, são autarquias federais, possuem personalidade jurídica de direito público, gozam de autonomia administrativa, acadêmica e de gestão financeira. Suas estruturas organizacionais, embora peculiares sob certos aspectos, são semelhantes, na medida em que possuem uma estrutura decisória colegiada, organizada em forma de assembleias e/ou conselhos, em vários níveis hierárquicos. Em todas as instituições, a instância máxima é o chamado Conselho Superior ou Conselho Universitário, sempre presidido pelo reitor.

A LDB, em seu artigo 56, assegura que “as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. A referida lei exige que cada instituição estabeleça seus estatutos e regimentos, os quais preveem dentre outras matérias, as atribuições que competem aos seus reitores. No entanto, não prescrevem as qualificações específicas (BRASIL, 1996).

Em nenhum estatuto ou regimento geral das universidades pesquisadas foram encontradas exigências sobre formação ou experiência profissional na área da gestão universitária para os diretores de faculdade ou coordenadores de pró-reitorias ou equivalentes.

Com a análise dos documentos das IFES e da UFGD, pode-se fazer o comparativo de alguns pontos entre as universidades, criando a Tabela 2.

Tabela 2 Comparativo da UFGD com as melhores Instituições Federais de Ensino Superior

IFES	Cargos de Direção	Consulta Prévia	Plano de Capacitação	Capacitação em gestão
UFGD	Docentes e técnicos	Paritário	Técnicos	Sim
UnB	Não há menção	Paritário	Servidores	Sim
UFG	Docentes e técnicos	Paritário	Servidores	Sim
UFPE	Docentes e técnicos	Paritário	Servidores	Sim
UFBA	Exclusivos docentes DE e TI	Paritário	Servidores	Sim
UFAM	Não há menção	Paritário	Técnicos	Sim
UFPA	Docentes e técnicos	Paritário	Servidores	Sim
UFMG	Docentes e técnicos	Não paritário	Técnicos	Não há menção
UFRJ	Preferencialmente docentes	Paritário	Servidores	Não há menção
UFRGS	Preferencialmente técnicos	Não paritário	Servidores	Sim
UFSC	Docentes e técnicos	Paritário	Servidores, contratados e terceirizados	Sim

Fonte: Elaboração própria.

Em relação a ocupação dos cargos de direção dentro das universidades há algumas diferenças, porém o que predomina é que docentes e técnico-administrativos podem ocupar as posições. Há algumas universidades que priorizam a ocupação dos cargos por docentes como é o caso da UFBA e UFRJ, diferente da UFRGS, onde os cargos ou funções de caráter eminentemente administrativos serão exercidos, de preferência, por servidores do corpo técnico-administrativo da universidade.

Quanto ao sistema utilizado para as consultas prévias nas universidades federais, a grande maioria já aderiu ao sistema paritário, somente UFMG e a UFRGS ainda não o adotaram e continuam usando o formato 70/15/15.

Com relação a capacitação nas universidades, a grande maioria tem incluído os docentes no seu planos de ação de capacitação, as exceções foram a UFGD, UFAM e UFMG. Na contramão e inovando vem a UFSC, que além dos docentes, estendeu seu plano anual de capacitação 2017 a toda a força de trabalho da instituição.

Sobre a capacitação na área da gestão, a maioria das universidades com base no que institui o Decreto nº 5.825/2006, em seus planos de capacitação incluem a gestão. Entretanto,

na prática não deram tanta importância para a área da gestão, por exemplo a UnB, dos 33 cursos ofertados, apenas um, era na área da gestão, o mesmo ocorreu na UFG.

A UFMG, na página da pró-reitoria de recursos humanos, mantém um programa de qualificação do servidor, em que o técnico-administrativo deve se candidatar através de edital e receberá ajuda para pagamento de curso de graduação ou pós-graduação.

Na UFRJ, em sua página da Pró-reitoria de pessoal há informações acerca da existência de um setor responsável pela capacitação Divisão de Aperfeiçoamento na Carreira (DIAC). A DIAC fez recentemente um levantamento de necessidades de capacitação para 2017 e os resultados apontaram que o tema mais importante para o desenvolvimento da equipe, segundo os respondentes, é gestão e governança. Dentro desse tema apareceram especificamente a gestão de pessoas e a gestão universitária, em primeiro e segundo lugar, respectivamente.

A UFRJ abriu edital para submissão de projetos de capacitação para os servidores da UFRJ, com base nesse levantamento, mas infelizmente ignorou a indicação de capacitação na área específica de gestão universitária.

Na UFBA, o plano de capacitação 2016 contemplou a área da gestão, mas seus cursos não foram elaborados pela instituição e nem são específicos para a realidade da gestão universitária, são ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e para gestores públicos em geral.

Sobre qualificação, a UFBA disponibiliza um curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público com ênfase em gestão por competências, na modalidade à distância e auxílios para a qualificação dos servidores, fora da UFBA, tanto para graduação como pós-graduação, *lato e stricto sensu*.

Existem universidades que merecem destaque quando se fala de capacitação em gestão, caso da UFPE, que oferece cursos de qualificação para servidores, ofertados pela Coordenação de Capacitação e Qualificação. Os cursos realizados em parceria com os programas de pós-graduação da UFPE, tem vagas reservadas para servidores. São ofertados quatro mestrados profissionais, todos na área de gestão e um MBA-Executivo em Gestão e Liderança Universitária. Além disso, no seu plano de capacitação 2016, houve a oferta de muitos cursos de capacitação na área da gestão, até mesmo específicos em gestão universitária.

A UFAM também oferece um curso de qualificação formal na área de gestão universitária e uma especialização em administração pública para os técnico-administrativos.

Há oferta de cursos de capacitação e aproximadamente 10% da totalidade dos cursos é destinada a gestão.

A UFRGS tem uma escola de desenvolvimento de servidores (EDUFRGS), que tem o objetivo de promover a capacitação de servidores, por meio da promoção e da orientação de um conjunto de atividades de aprendizagem interdependentes, que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor.

A UFPA resolveu implementar a gestão por competências na instituição em 2016. Assim, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT), setor responsável pelas capacitações, fizeram mudanças no formato da avaliação de desempenho de 2016.

Uma das melhorias implantadas com as mudanças foi a possibilidade da avaliação do gestor, com base nas competências mapeadas na instituição e numa relação pré-estabelecida de eventos sugerida pelo CAPACIT, indicar quais competências os servidores deverão desenvolver. Tornou possível a construção de um plano de ações de capacitação mais próximo das necessidades dos servidores.

A universidade de maior destaque é a UFSC, ela não apenas inovou englobando todos os profissionais atuantes na instituição no seu plano anual de capacitação (PAC), mas fez um levantamento de necessidades de capacitação antes da construção do PAC. No PAC 2017, ela dedicou boa parte do programa ao desenvolvimento de competências gerenciais. Uma das metas do PAC é capacitar 100% dos servidores que ocupam função gratificada ou cargo de direção em 2017. No ano passado criou a Escola de Gestores da UFSC para contribuir com o desenvolvimento de competências gerenciais, para incentivar os seus servidores no fortalecimento do processo de decisão em situações complexas, como as exigidas para a direção de uma universidade pública no atual contexto socioeconômico.

Todas essas ações para preparar o servidor para o desenvolvimento das atividades de gestão, tem um objetivo, que segundo o PAC é constituir como pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

4.3. INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR CRIADAS EM 2005

As universidades selecionadas para a pesquisa, assim como a UFGD, foram criadas em 2005.

Tabela 3 Comparativo da UFGD com as IFES criadas em 2005

IFES	Data da criação	Nº da Lei	Forma da Criação	Estado
UFGD	29/07/2005	11.153	Desmembramento	MS
UFABC	26/07/2005	11.145	Nova	SP
UFRB	29/07/2005	11.151	Desmembramento	BA
UFTM	29/07/2005	11.152	Transformada	MG
UNIFAL	29/07/2005	11.154	Transformada	MG
UFERSA	29/07/2005	11.155	Transformada	RN
UFVJM	08/09/2005	11.173	Transformada	MG
UTFPR	07/10/2005	11.184	Transformada	PR

Fonte: Elaboração própria.

A exemplo da UFGD, a UFRB foi criada a partir do desmembramento da Escola de Agronomia da UFBA, com sede e foro na cidade de Cruz das Almas e unidades instaladas nos municípios de Amargosa, Cachoeira, Feira de Santana, Santo Amaro e Santo Antônio de Jesus. O que diferencia a UFRB da UFGD, é o fato de ser constituída em um modelo *multicampi* que tem como objetivo principal explorar o potencial socioambiental de cada espaço do Recôncavo, bem como servir de polo integrador.

A UNIFAL, a UFTM, a UFERSA e a UFVJM são universidades transformadas a partir de outras faculdades já existentes. O Centro Universitário Federal (EFOA/CEUFE), a Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM), a Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM), as Faculdades Federais Integradas de Diamantina (FAFEID) deram origem a UNIFAL, a UFTM, a UFERSA e UFVJM, respectivamente.

A UTFPR é a primeira assim denominada no Brasil e, por isso, tem uma história um pouco diferente das outras universidades. A instituição foi transformada a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET/PR). Como a origem deste centro é a Escola de Aprendizes Artífices, fundada em 1909, a UTFPR herdou uma longa e expressiva trajetória na educação profissional.

Diferente das outras instituições criadas em 2005, a UFABC foi criada sem vínculos, não foi desmembrada e nem transformada, desta forma, com infinitas possibilidades de construir um novo modelo de ensino superior. Esse degrau de liberdade permitiu ao comitê encarregado de propor a estrutura desta universidade criar um plano acadêmico completamente novo, livre de amarras internas e de restrições externas.

As implantações dessas universidades nos referidos estados representaram a interiorização do ensino público superior no Brasil, possibilitando a realização do sonho da maioria dos jovens de prosseguir sua formação acadêmica. Além disso, essas instituições destacam-se por sua importância para o desenvolvimento econômico e sociocultural das regiões inseridas, através da geração de emprego e renda e da redução da desigualdade social existente no país (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015).

Tabela 4 Instituições Federais de Ensino Superior criadas em 2005

IFES	Cargos de Direção	Consulta Prévia	Plano de Capacitação	Capacitação em gestão
UFABC	Docentes e técnicos	Não paritário	Técnicos	Sim
UNIFAL	Docentes e técnicos	Não paritário	Servidores	Sim
UFTM	Docentes e técnicos	Paritário	Servidores, contratados e terceirizados	Não há menção
UFRB	Docentes e técnicos	Paritário	Servidores	Sim
UFVJM	Docentes e técnicos	Paritário	Técnicos	Sim
UFERSA	Docentes e técnicos	Paritário	Técnicos	Sim
UTFPR	Docentes e técnicos	Paritário	Servidores	Sim

Fonte: Elaboração própria.

Em relação a ocupação dos cargos de direção nas universidades, tanto os docentes como os técnico-administrativos podem ocupá-los. Quanto ao sistema utilizado para as consultas prévias nas universidades federais, a UFABC e a UNIFAL não adotam o sistema paritário e usam o formato 70/15/15.

A UFABC tem um curso de especialização em Gestão Pública que é considerado como treinamento regular. A UNIFAL teve um curso de capacitação para gestores no ano de 2017, no qual o público alvo foram pró-reitores, dirigentes de unidades acadêmicas e administrativas e secretários, membros do Conselho Universitário, da comissão do PDI e demais servidores do núcleo estratégico da gestão universitária. O curso teve como objetivo formação de equipes de alta performance, desenvolvimento de habilidades gerenciais voltadas para o planejamento institucional e a formação de lideranças.

A UFRB tem um plano de capacitação para os técnicos e um específico para os docentes. A instituição também disponibilizou um curso específico para gestores.

A UFVJM não tem nenhum destaque quanto a oferta de capacitação, assim como a UTFPR. A UFRB e UFVJM oferecem apoio financeiro para qualificações dos servidores.

Assim como nas melhores universidades federais por região da federação, nas universidades criadas em 2005, nos estatutos e regimentos gerais não há exigências sobre formação ou experiência profissional na área da gestão universitária para os diretores de faculdade ou coordenadores de pró-reitorias ou equivalentes.

4.4. PERFIL E PERCEPÇÃO DOS OCUPANTES DE CARGOS DE DIREÇÃO

Foram entrevistados 23 gestores da UFGD, a idade variou entre 30 a 64 anos, foram 19 docentes e 4 técnico-administrativos, sendo que 12 ocuparam o cargo de direção de faculdades e 11, o cargo de coordenador de pró-reitoria. Os dados das duas categorias pesquisadas serão apresentados conjuntamente.

A formação acadêmica foi bastante diversa, conforme o Gráfico 6:

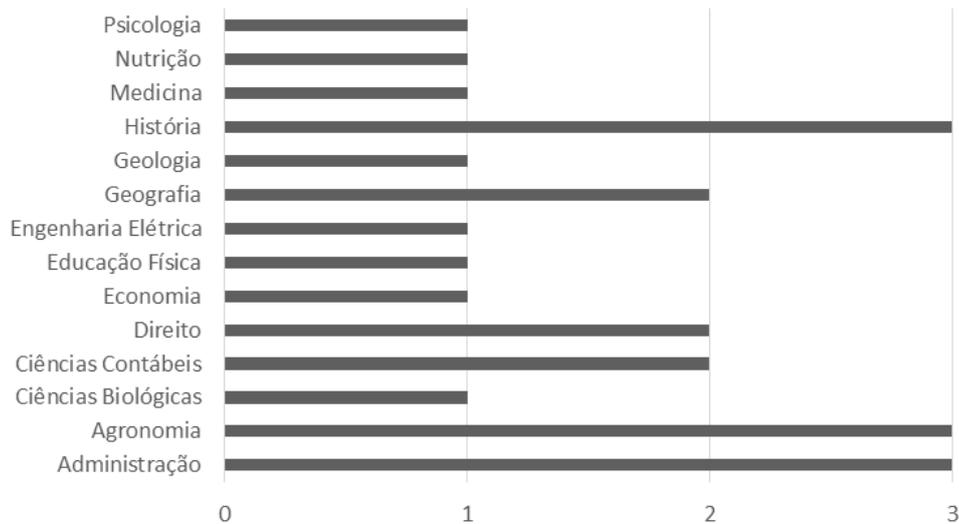


Gráfico 6 Formação acadêmica

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as datas de ingresso na instituição e quando assumiram o cargo pela primeira vez, o tempo de UFGD, conforme o Gráfico 7, teve a seguinte variação:

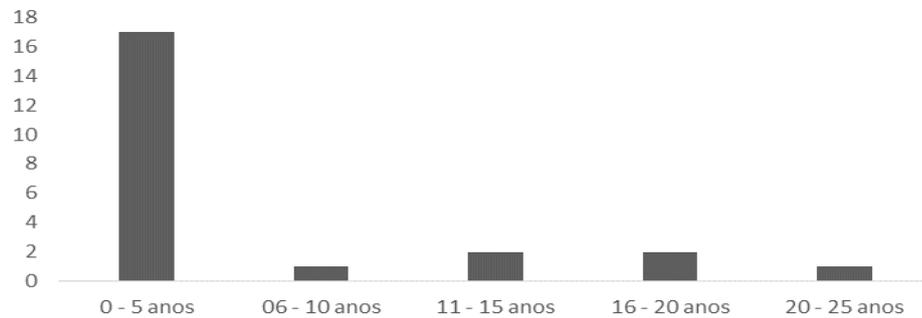


Gráfico 7 Tempo na instituição quando ocuparam o cargo
 Fonte: Elaboração própria.

Para os docentes, foi questionado se tiveram que dividir as atividades de gestão com atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão). Na totalidade, os 19 entrevistados, disseram que sim. Tiveram que continuar com as atividades acadêmicas e agregar as de gestão. Sendo que devido a necessidade do cargo, a dedicação para a gestão era de no mínimo 50% da sua carga horária, podendo alcançar até 90% em alguns casos. A maioria deles resolveu optar por sacrificar a pesquisa e extensão, diminuindo drasticamente o tempo dedicado a estas atividades ou até mesmo abdicando delas. A atividade de docência foi mantida em todos casos, apenas diminuindo a carga horária para o mínimo exigido, quando possível.

Para os técnico-administrativos, foi questionado se atuaram anteriormente no setor que se tornaram coordenadores, a resposta foi sim para a maioria dos entrevistados (75%).

4.4.1. Desafios enfrentados pelos gestores

As respostas aos desafios foram muito diversas. Esse aspecto é reforçado por Melo e Pinto (2012), que descrevem que devido as constantes mudanças atuais, na sociedade, na política, na economia e nas organizações não há como prever os desafios que os gestores poderão enfrentar.

Dos entrevistados, 10 responderam que o relacionamento interpessoal e resolução de conflitos foram suas maiores dificuldades e tomaram a maior parte do seu tempo, independente da função. Cinco deles, responderam que foi a estruturação dos setores, pois

foram gestores na época em que a UFGD foi criada ou quando foram instituídos novos setores. Sete deles, citaram a burocracia do serviço público e o aprendizado das atribuições do cargo como seu maior desafio, porque os trâmites de instituições públicas são diferentes das instituições particulares, existem processos que necessitam ser realizados e aspectos legais a serem cumpridos.

[...] como professor você é contratado pra ser professor, como professor você já sabe mais ou menos qual a tua função, o que tem que fazer, mas quando você entra num cargo de chefia, de direção por exemplo, de uma instituição pública, são procedimentos completamente diferentes, são rotinas diferentes, e a maioria das pessoas cai de paraquedas ali, então ela não é treinada, não é informada do funcionamento de tudo, então fica muito difícil, você leva um tempo pra entender o funcionamento do serviço público, principalmente pra mim, que vim de uma instituição privada, gestão privada é muito diferente da gestão pública. (E 4)

[...] é essencial que o gestor tenha formação na área de gestão, que ele tenha uma formação prévia ou que ele adquira essa formação a partir do momento que ele se envolve na gestão. O cargo de diretor não é para principiante. (E 17)

[...] aprender na prática é desgastante. (E 20)

[...] aqui tem uma dificuldade. A gente entra e não é recepcionado pelo gestor anterior, vai aprendendo tudo na marra, passa três, quatro meses tentando aprender tudo ao mesmo tempo, isso é ruim, porque parece que o setor paralisa por um tempo. (E 23)

Quatro entrevistados disseram que a falta de conhecimento e capacitação em gestão foi seu maior desafio, pois dos docentes, apesar de saberem que poderão exercer atividades de gestão, além das acadêmicas, não estão preparados para isso. Um entrevistado disse que seu desafio foi não poder ter aprendido com o gestor que ocupava o cargo anteriormente, por questões políticas, o gestor anterior não quis passar seus conhecimentos. Foi citado ainda que a influência política sobre administrativa, conciliar as atividades acadêmicas com as administrativas e a falta de autonomia quanto ao orçamento, também foram grandes desafios.

4.4.2. Conhecimento prévio ou formação acadêmica auxiliou na gestão

Sobre possuir conhecimento prévio que auxiliou na gestão, 18 entrevistados responderam que possuíam. Alguns tinham experiência prática anterior, adquirida na UFGD ou em outra instituição pública ou privada. Alguns alegaram ter conhecimento teórico, disseram que tinham algum conhecimento específico que ajudou no cargo, mas não possuíam conhecimento sobre as rotinas administrativas e gestão. Um respondente contou que procurou por conta própria, os conhecimentos que necessitava.

[...] talvez uma facilidade que eu encontrei, quando ocupei o cargo de diretor, foi que eu fui por 4 anos vice-diretor, então esse papel de vice-diretor, possibilitou, compreender os procedimentos antes de entrar, mas mesmo assim, eu ressalto que é muito diferente, ser vice-diretor aponta para nós um papel e diretor outro, mas mesmo assim a vice direção foi importante para que enfrentasse menos dificuldade no ato de assumir a direção. (E 12)

Apesar da diversidade de graduações, quanto a formação acadêmica, 17 gestores afirmaram que sua formação auxiliou na gestão, pois foram escolhidos para trabalharem em setores compatíveis com a sua formação.

Um dos gestores disse que sua graduação não foi tão importante para o cargo, mas sim o caminho para chegar até o cargo, pois durante toda a época que foi estudante sempre procurou se envolver com os assuntos estudantis, participou do centro acadêmico, do diretório, no mestrado e doutorado foi responsável pelo laboratório de pesquisa e auxiliava os colegas, assim pode desenvolver a liderança e relacionamentos interpessoais, aprendendo a lidar com pessoas.

Outro entrevistado citou sua formação como aliada, por ter estudado graduação, mestrado e doutorado em instituições públicas diferentes, dessa forma, pode observar como cada instituição realizava suas rotinas de atividades administrativas e quais considerou melhores e mais eficientes, podendo utilizar esse conhecimento na sua própria gestão.

4.4.3. Treinamento ou curso de capacitação antes ou durante a ocupação do cargo.

A maioria dos entrevistados (21), responderam não ter feito treinamento ou capacitação antes de ocupar a função. As exceções foram dois docentes, um deles disse que fez alguns cursos de capacitação por ser avaliador do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), pois o instituto oferece capacitação para os seus avaliadores. O outro entrevistado fez curso de capacitação na UFGD quando ocupou o cargo de vice-diretor, representando a faculdade.

[...] não tinha como fazer na época, estava sem ninguém no cargo, precisava que alguém ocupasse de imediato, não tinha de onde ofertar essa formação para o gestor no momento. (E 19)

Já durante o exercício da função, 19 entrevistados disseram não ter feito curso de capacitação. A maioria apontou como justificativa, que a capacitação de gestores não é prioridade para a instituição e disseram que nunca souberam de ofertas de cursos de

capacitação em gestão. Alguns responderam que não sabem onde procurar pelos cursos. Um respondeu que se tivesse recebido convite para esse tipo de capacitação teria participado. Outro entrevistado, disse que teve oportunidade de fazer o curso, mas optou por não o fazer, justificando falta de tempo e carga alta de trabalho.

4.4.4. Importância de treinamento ou curso de capacitação, temas propostos para cursos e quando deveriam ocorrer

Ter treinamento e curso de capacitação para a gestão é fundamental para 21 respondentes. Apenas dois não concordaram. A justificativa do primeiro, foi que cada um deve administrar como achar melhor, não há regras para gerir, segundo o entrevistado; para o segundo, mestrado e doutorado são mais importantes que cursos de capacitação de curta duração.

Quanto aos temas propostos, podemos visualizá-los no Gráfico 8:

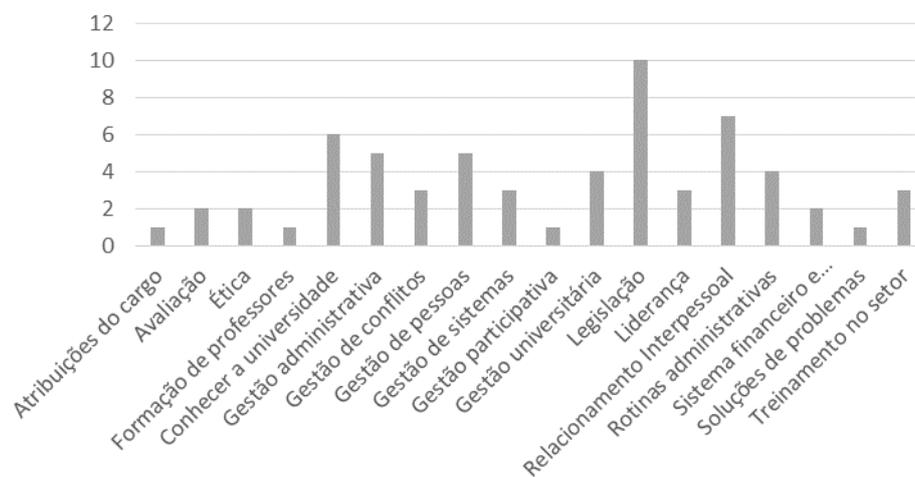


Gráfico 8 Sugestão de temas para capacitação
Fonte: Elaboração própria.

O tema mais citado foi a legislação, pois os gestores julgam indispensável ter um conhecimento mínimo sobre a legislação vigente, conhecer as normas e regulamentos da universidade são imprescindíveis para administrar. Eles disseram que tem dificuldade com a legislação, onde localizá-la e, muitas vezes, como interpretá-la da forma mais coerente.

O segundo tema considerado importante para um curso é referente a relacionamento interpessoal, foi citado não somente como tema para curso de capacitação, mas como um dos

desafios dos gestores. Segundo eles, nem todos naturalmente sabem como lidar com pessoas e isso faz diferença num ambiente profissional.

Outro tema proposto, não somente para gestores, mas para todos da universidade, seria um curso, no qual a universidade fosse apresentada, como ela funciona, quais as atribuições de cada setor, a hierarquia da universidade, entre outros. Foi sugerido a criação de um manual com essas informações.

Gestão administrativa e gestão de pessoas foram temas apresentados como relevantes para cursos de capacitação. Os gestores julgaram importante, conhecer as rotinas e os trâmites da instituição, como planejar, criar projetos, prestar contas e executar tarefas de forma correta, torna o serviço público mais eficiente. Os gestores disseram que de certa forma todos são gestores de pessoa e uma capacitação para isso seria de extrema importância.

[...] eu acho importante essa entrevista pra verbalizar uma opinião que tenho a muito tempo, raramente as pessoas perguntam isso, mas é essencial, se tivéssemos treinamentos periódicos diante de questões de legislação e norma, diante de questões de RH, de gestão de pessoas, se tivéssemos esses treinamentos periódicos, todo ano, a gente ia enfrentar questões assim com especialistas, com iniciativa da universidade, era possível que teríamos outro quadro, mais homogêneo, as unidades estão muito isoladas, cada unidade é o estilo do seu gestor e etc., seu grupo de professores, é essencial, é uma sugestão que eu deixo. (E 17)

Sobre o melhor momento para realização dos cursos de capacitação em gestão, observe a Tabela 5:

Tabela 5 Período de oferta dos cursos de capacitação

Melhor momento para o curso	Quant.
Antes do exercício do cargo	4
Durante exercício do cargo	7
Antes e durante o exercício do cargo	7
Antes ou durante o exercício do cargo	3
Não responderam	2
Total	23

Fonte: Elaboração própria.

Quatro entrevistados disseram que seria melhor fazer o curso de capacitação antes do exercício do cargo e dois destes, sugeriram que o curso poderia ser um requisito para candidatar-se ao cargo. Três, citaram que antes seria bom, mas que logo após uniria teoria e

prática. Sete, responderam que o melhor seria após o exercício do cargo, logo após a posse do cargo seria ideal. Sete, expressaram que a aprendizagem deve ser contínua, oferecendo cursos prévios, que serviriam como requisitos para o cargo e atualizações posteriores para aperfeiçoamento e resolução de dúvidas, treinamentos periódicos. Dois, não responderam, pois julgaram não ser importante o treinamento e curso capacitação.

4.4.5. Competências ou característica necessárias para exercer o cargo de diretor de faculdade/coordenador de pró-reitoria.

Foram inúmeras as características citadas para um bom gestor, segundo os entrevistados. Melo e Pinto (2012) depreendem que o gestor exercerá vários papéis, em qualquer tipo de organização. Não há mais consenso entre os autores, ocorrendo abordagens distintas e até contraditórias sobre o perfil ideal do gestor.

Nesse contexto, e conforme dito nas entrevistas, observa-se o Gráfico 9:

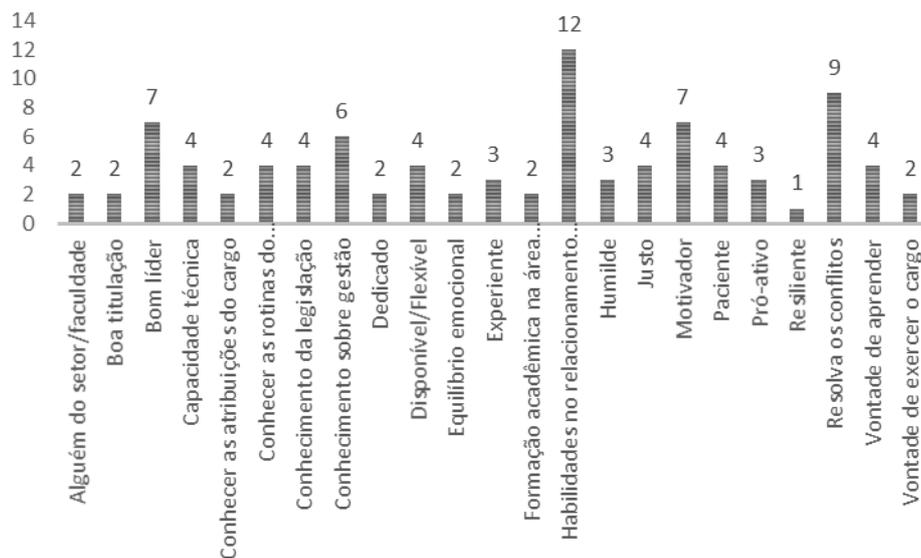


Gráfico 9 Competências/características necessárias para o gestor universitário
Fonte: Elaboração própria.

A característica mais citada pelos respondentes foi ter habilidades no relacionamento interpessoal (12), ou seja, saber lidar com as pessoas. Foi seguida pela habilidade de resolver conflitos (9), pois os entrevistados disseram que eles perdem bastante tempo tendo que intervir nos conflitos existentes entre pessoas e setores.

Ser um bom líder e motivador aparecem em seguida (7). Segundo os entrevistados um bom líder é descentralizador, dinâmico, ético, tem jogo de cintura, ponderado e responsável. Ser motivador é manter a equipe unida, fazer o melhor pelo grupo, ser agregador, promover um bom clima organizacional, trabalhando pela harmonia do setor e deve oportunizar cursos de capacitação para seus subordinados.

Conhecimento sobre a gestão foi citado 6 vezes pelos respondentes para ser um bom gestor. Outras características importantes citadas, foram capacidade técnica; conhecer as rotinas da universidade, a legislação, ter disponibilidade e flexibilidade, porque o gestor precisa estar pronto para atender as demandas que forem solicitadas; ser justo, paciente, humilde, pró-ativo e ter vontade de aprender.

4.4.6. Conselhos para colegas que tenham interesse em ocupar o cargo de gestão.

Por fim, foi perguntado se os gestores teriam algum conselho para um amigo que resolvesse ocupar um cargo de gestão na universidade, e eles responderam:

[...] A parte administrativa suga muito e a pesquisa ficará parada. Muito difícil pesquisar e administrar. Mas é uma experiência importante. (E 5)

[...] Continuar mantendo a equipe unida, ser justo e buscar melhorias para o setor. (E 6)

[...] Conhecer a dinâmica do setor anteriormente, respeitar as pessoas que já estão no setor, humildade pra aprender e ter firmeza para colocar as suas contribuições. (E 7)

[...] Não responda tudo de pronto, peça tempo pra resolver as demandas. Evitar decisões equivocadas. (E 9)

[...] Para se preparar para a tomada das decisões, ser rígido. Não terá como contentar todo mundo. Carreira acadêmica ficará um pouco interrompida, mas a função de gestão é boa pro currículo. (E 14)

[...] Observar primeiro, ouvir muito e não tomar decisões precipitadas. Saber que o cargo de gestão é solitário, as decisões geram ônus e bônus para o do diretor. Não acreditar que sabe tudo. Não deixar seduzir pelo poder. O cargo impõe responsabilidade. Atrasar uma decisão não é fraqueza, é demonstração de responsabilidade e seriedade. (E 16)

[...] Precisa ter disponibilidade de horário. Gestão demanda dedicação, mas não abandone as atividades acadêmicas.. Precisa de organização, porque aumenta muito a carga de trabalho. (E 18)

[...] Estudar as normas que regem a universidade e fazer curso de capacitação em resolução de conflitos. (E 21)

Estes foram alguns exemplos dos conselhos que os gestores dariam aos colegas, a palavra chave mais usada por eles foi paciência, disseram ser essencial paciência para lidar com as pessoas (docentes, discentes e técnico-administrativos). Ser um bom ouvinte, procurar

aprender sempre, buscar ajuda e tentar contribuir para a melhoria do setor e da universidade, foram outros conselhos dados pelos gestores.

Os conselhos foram múltiplos e variados, mas a maioria concorda que ser gestor é uma boa experiência e que aqueles que quiserem ou tiverem oportunidade, deveriam tentar.

4.5. O CENÁRIO DA OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Nas universidades federais, as competências dos gestores são específicas e seu papel é fundamental. De acordo com os dados coletados, as entrevistas e reforçado por KERR (1982), os gestores prestam serviço para os alunos e comunidade; trabalham em conjunto os professores e técnico-administrativos, para atingirem os objetivos; e administram uma equipe de apoio, os contratados e terceirizados.

Assim, o papel do gestor universitário é uma questão evidente e debatida. Carvalho (1995) nos traz vários questionamentos: Quais as capacidades e competências técnicas o gestor deve possuir? Como ele deve se qualificar para enfrentar os desafios? Como situar-se no contexto no qual exercerá suas funções? Como saber quais as ferramentas serão indispensáveis para desenvolver um bom trabalho?

Para Braga (1998), a administração pública primeiramente deve prestar um serviço de qualidade, eficácia e democracia, buscando sempre atender as demandas da sociedade. Os gestores públicos devem buscar estratégias para atingir estes objetivos, não podendo ser omissos ou utilizar procedimentos que firam os princípios da legalidade e do interesse público e sempre levando em conta, as peculiaridades do serviço público.

Para o exercício da gestão numa universidade pública é essencial a busca pela preparação e especialização, o conhecimento empírico não deve ser uma opção, a prática do dia-a-dia não é razoável. A busca por capacitação é inevitável, e deve ser compartilhada entre servidor e instituição.

Apesar de um entrevistado dizer que mestrado e doutorado são mais importantes que cursos de capacitação de curta duração, Barbosa e Mendonça (2016) discordam, afirmando que os cursos de mestrado e doutorado dão ênfase na formação de pesquisadores, não na preparação para a gestão universitária.

Nesse momento de crise financeira, que o Brasil está vivenciando, um gestor competente, apto e pronto para desempenhar com excelência, eficiência e eficácia suas

funções seria essencial, pois ele saberia administrar e otimizar seus recursos financeiros, materiais e humanos (MARRA; MELO, 2003; ZABALZA, 2007; GUIMARÃES, 2013).

Os dados coletados e as entrevistas realizadas demonstraram que os gestores reconhecem a importância da capacitação na área da gestão e gostariam de ter a oportunidade de fazer treinamentos e participar de cursos. Estes deveriam ser realizados periodicamente, porque sempre existe algo para aprender e se atualizar.

Sobre os documentos pesquisados (Estatutos e Regimentos) da UFGD, das melhores universidades federais por região da federação e nas universidades criadas em 2005, não encontrou-se um perfil para o gestor universitário e nem exigências sobre formação ou experiência profissional na área da gestão universitária para os ocupantes de cargo de direção.

5. PROPOSIÇÕES DE INTERVENÇÕES

Neste tópico são apresentadas sugestões de intervenções para a melhoria do processo de ocupação das funções gratificadas e dos cargos de direção da UFGD.

5.1. PLANO DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES

A primeira proposta de intervenção é incluir os docentes no próximo plano de ação de capacitação da UFGD. Embora o Decreto 5.707/2006 regulamente apenas as ações de capacitação voltadas a servidores técnico-administrativos em educação, a exemplo da maioria das instituições pesquisadas, a UFGD deve incluir os docentes em seu plano de capacitação, seria um importante passo para alcançar a excelência na qualidade dos serviços prestados pela UFGD e o alcance das metas institucionais.

Em 06 de março de 2017 como a publicação do Plano de Capacitação dos Servidores da UFGD 2017/2018, os docentes tiveram seu cargo incluído no plano. Entretanto, foi apenas uma mera formalidade, pois não foi criada nenhuma atividade voltada especificamente para os docentes e não houve mudanças ou adequações nos cursos que já eram ofertados para os técnicos, foi apenas acrescentado que os docentes estavam aptos a participar.

Assim, há muito trabalho pela frente, pois a instituição deveria repensar as atividades de capacitação existentes, deveria criar atividades específicas para os docentes, fazendo que eles se sintam parte do processo. É fundamental que haja capacitação contínua e de qualidade voltada para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes e não apenas dar oportunidade de participação nas capacitações já previstas para os técnicos.

Os envolvidos nesta intervenção seriam PROGESP, Reitoria e COUNI.

5.2. ESCOLA DE GESTORES

Segunda proposição é criar uma escola de gestores, fazendo parceria entre a FACE, que possui o mestrado profissional em Administração Pública, e a EAD, que já possui um curso de graduação em Administração Pública e uma especialização em Gestão Pública. A parceria poderia se expandir além da universidade, buscando parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); outras IFES, como o Instituto

Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), que já possui um campus na cidade de Dourados e a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

A criação da escola e do curso em gestão universitária seriam importantes, pois poderá constituir um pré-requisito para a ocupação das funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção dentro da UFGD. São ações voltadas para a preparação dos servidores para atividades de gestão.

A escola de gestores é importante para incentivar, apoiar e disseminar o uso de práticas inovadoras aos gestores da universidade, aprimorando o papel do gestor para o exercício das funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção, com foco nas demandas, nos desafios da organização e nas relações interpessoais.

A criação dessa escola serviria de modelo em excelência e inovação na capacitação de gestores entre as IFES.

Os envolvidos nesta intervenção seriam PROPP, PROGESP, FACE, EAD e Reitoria.

5.3. CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A terceira proposta de intervenção é a criação do curso na área da gestão universitária, primeiramente destinado aos ocupantes de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção. Depois poderia ser aberto para todos os servidores, dando preferência para aqueles que desejassem ocupar funções de gerência dentro da UFGD.

Os envolvidos nesta intervenção seriam PROPP, PROGESP e EAD.

A proposta de elaboração do curso foi feita com base no projeto político pedagógico do II Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

5.3.1. Objetivo, finalidade e público-alvo

5.3.1.1. Objetivo

O curso de especialização em gestão universitária tem como objetivo desenvolver competências associadas à utilização dos métodos e técnicas atuais que atendam às necessidades de gerenciamento de IES aplicados às atividades de planejamento, execução, controle e avaliação das ações na gestão da educação.

O servidor, ao término do curso, poderá gerir e executar as várias atividades em unidades organizacionais, visando a melhor eficiência, eficácia, efetividade e relevância dos serviços oferecidos. Busca formar e atualizar os profissionais e gestores da área de gestão do ensino superior, desenvolvendo a capacidade analítica e sistêmica na administração das suas instituições.

5.3.1.2. Finalidade

Como finalidade institucional, o curso de especialização em gestão universitária pretende atender as novas necessidades e demandas da sociedade brasileira, bem como a nova orientação da LDB que coloca novos desafios às IES na construção de uma educação de qualidade e transformadora.

O curso deve promover condições para que o especialista em gestão universitária seja capaz de gerenciar os serviços e rotinas administrativas no âmbito das universidades, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, compreendendo as questões técnicas, sociais, econômicas e éticas do exercício de sua profissão. Espera-se que este profissional desenvolva as competências fundamentais para a resolução de problemas, assimilação de novas informações e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas nos vários segmentos de seu campo de atuação.

5.3.1.3. Público-alvo

O curso é destinado aos servidores que atuam no âmbito da UFGD, preferencialmente servidores que exercem funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

5.3.2. Resultados esperados

O profissional egresso do curso deve obter, ao final do curso, as seguintes competências:

- Conhecer os fundamentos da gestão universitária, seus objetivos, organização e funcionamento;
- Identificar as funções da universidade e sua responsabilidade social;

- Conhecer os sistemas e procedimentos de controles internos administrativos e gerenciais;
- Conhecer as normas que regem as atividades internas da instituição, bem como a LDB, entre outras normas que regulam as atividades de ensino superior no Brasil;
- Conhecer políticas de gestão de pessoas, seus objetivos e abrangência, identificando os elementos que a compõem e aplicando-os na gestão universitária.
- Entender as razões de uso de tecnologias e sistemas de informação como uma ferramenta de apoio à gestão universitária.

Considerando essas competências, o perfil do profissional do curso consiste em:

- Elevada qualificação técnica com domínio de seu campo específico de conhecimento e, ao mesmo tempo, capacidade de interação com os demais campos científicos;
- Formação interdisciplinar, de forma a estar capacitado para compreensão da natureza multifacetada dos problemas organizacionais, ou seja, capacidade de ver os problemas sob diferentes lentes (técnica, econômica, política, cultural, social, ambiental);
- Capacidade empreendedora para inovar e disseminar conhecimento no seu espaço de trabalho e na sociedade onde estabelece relações;
- Capacidade para o desenvolvimento de atividades de planejamento, operação, controle e avaliação de processos no que se refere aos recursos humanos, aos recursos materiais e aos sistemas de informações.

5.4. PERFIL DOS GESTORES PARA OCUPAR FUNÇÕES GRATIFICADAS E CARGOS DE DIREÇÃO NA UFGD

A quarta proposição para preencher de forma adequada as funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção é traçar um perfil profissional para ocupação de cada função.

Para isso, o primeiro passo seria fazer uma descrição de cada função. A descrição é uma especificação do que é devido para ocupar a função, deve conter as responsabilidades, as habilidades, os requisitos, as atribuições, e onde se localiza dentro da UFGD. Isso deve ser feito de acordo com a realidade da instituição, por isso a descrição deve ser feita pelas pessoas que o desempenham com apoio da PROGESP.

A descrição pode ser feita começando com o levantamento das funções existentes na UFGD, após, descrever as competências obrigatórias para a ocupação do cargo, pontuando as responsabilidades, qual a formação escolar mínima e desejável para a função, qual a área de formação essencial, se são primordiais algumas habilidades específicas, cursos e conhecimentos e se é indispensável algum tempo de experiência. Com essas informações pode-se traçar o perfil do gestor desejável para a vaga.

Quando conseguirem levantar essas informações e transformá-la num documento, poderão utilizar a ferramenta conhecida como banco de talentos, que já foi proposta em trabalho da primeira turma do PROFIAP, para ajudar com a ocupação dos cargos de chefia. O banco de talentos é uma ferramenta de suporte à gestão de pessoas, que tem o intuito de fornecer informações estratégicas dos servidores para aprimorar cinco dos seus processos: remoção, lotação, capacitação, ocupação de cargo de chefia e curso de capacitação (GALVÃO, 2016).

Os envolvidos nesta intervenção seriam PROGESP e todos os ocupantes de funções gratificadas e cargos de direção.

5.5. REQUISITOS E EXIGÊNCIAS PARA OCUPAR CARGOS DE GESTÃO NA UFGD

Por fim, após criar a escola de gestão, o curso de especialização em gestão universitária e traçar o perfil para ocupação das funções de chefia, deve-se incluir como pré-requisito para os cargos eletivos e não eletivos de gestão dentro da UFGD, que o candidato tenha formação adequada e qualificação mínima para concorrer a posição almejada.

Pode-se exigir a participação no curso de especialização em gestão universitária, participação em cursos e capacitações fornecidos pela UFGD ou órgãos e instituições reconhecidos válidos pela instituição e/ou experiência prévia.

Esta inclusão pode ser feita no Estatuto e Regimentos da UFGD e utilizado nas consultas prévias e nas escolhas das funções indicadas.

Os envolvidos nesta intervenção seriam Reitoria, Unidades Acadêmicas e COUNI.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A universidade tem um papel importante no processo de desenvolvimento dos cidadãos, porque ela prepara, primordialmente, os discentes de hoje para serem os docentes, pesquisadores e gestores do amanhã, sua principal meta é formar pessoas que possam, com seu trabalho, contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Além disso, a universidade deveria procurar conhecer e valorizar seu capital humano, deveria incentivá-los a buscar cursos de capacitação, treinamento e especializações na área de gestão, buscando a melhoria da instituição. Pois ela é um órgão com necessidades únicas e diferenciadas de outras instituições públicas, tem algumas características próprias de administração.

Assim, seria interessante desenvolver competências técnicas para uma gestão eficiente. Como constata-se no estudo, existem características e competências técnicas importantes para um administrador público desenvolver, principalmente um gestor universitário.

De acordo com as falas dos gestores do estudo, os docentes e técnico-administrativos, que assumiram cargos de direção na UFGD, querem aprender sobre gestão para dirigir os setores de forma hábil e eficaz, mas sentem que a mesma universidade que auxilia o processo de aprendizagem dos alunos, se apresenta negligente no processo de acompanhamento de seus servidores. Percebeu-se, nas falas dos sujeitos deste estudo, que há carência de apoio e assistência na condução dos servidores para os cargos de gestão universitária.

Diante dessa realidade, faz-se necessária a busca por novas técnicas e instrumentos que possam auxiliar a instituição na melhoria contínua dos procedimentos administrativos e auxiliar seus servidores quando ocuparem algum cargo de gestão dentro universidade. Além das políticas de governo, a UFGD deveria construir suas políticas institucionais de capacitação, e prever a capacitação gerencial para os servidores, buscando adequá-las as necessidades da organização.

Neste sentido, o estudo apresentou algumas intervenções que poderiam auxiliar a instituição nesse processo, como adequar o plano de capacitação existente na universidade; criar uma escola de gestores, para capacitar nossos servidores e os gestores públicos de outras instituições; criar um curso em gestão universitária com vagas destinadas a servidores da UFGD; fazer uma descrição do perfil para a ocupação de cada função gratificada e cargo de

direção; e por fim, incluir no Estatuto e Regimento da UFGD, como pré-requisito para a ocupação dos cargos de gestão dentro da UFGD, que o servidor tenha formação adequada e qualificação mínima.

Tais considerações reforçam a relevância dos estudos relativos aos gestores universitários. As universidades precisam se preparar para os desafios do futuro, focar sua atenção neles, no sentido de oferecer condições adequadas para que eles realizem suas atividades gerenciais de maneira harmoniosa, competente e produtiva, num clima de desenvolvimento coletivo e mútuo.

Para tanto, para eventuais pesquisas futuras que tratem de semelhante temática, caso alguma das intervenções propostas sejam adotadas pela universidade, sugere-se que se faça estudos sobre os resultados após a implantação, quais os efeitos produzidos na instituição e nos servidores, verificar se houve ganhos em termos de eficiência e eficácia nos processos gerenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41, edição especial comemorativa, p. 67-86, 2007.
- AGUIAR, T. J. L. de; SILVA, F. M. N. de; BINOTTO, E. Gestão e gestores universitários: desafios e perspectivas em uma universidade federal. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. **Anais...** Florianópolis: CIGU, 2014. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132013>>. Acesso em: 10 fev. 2017.
- ALBARELLO, C. B. O papel do administrador na gestão pública. In: **Revista de Administração**. Frederico Westphalen, v. 5, n. 9, p. 49-71, 2006.
- ALBERGARIA, A. R.; MARQUES, A. L.; ROCHA, M. S. Função Gerencial no Serviço Público: Dificuldades e Perspectivas. In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, **Anais...** Curitiba: ENGPR, 2009.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57. n. 4, p.549-563, out./dez. 2006.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. In: **Revista Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v.16, n. 42, p.61-88, jan./mar. 2016.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDE, F. R. S. A. A Interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. In: **Organizações em contexto**. São Bernardo do Campo, v. 12, n. 23, p. 287-365, jan./jun. 2016.
- BECK, Nelson. G. A percepção dos professores do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo. **Revista Teoria Evidência Econômica**. Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 115-146, mai. 2000.
- BRAGA, D. G. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998. 193 p. Disponível em: <<http://static.scielo.org/scielobooks/q3zt8/pdf/braga-9788575412527.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2017.
- BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, DF: 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 mar. 2017.
- _____. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho 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. Brasília, DF: 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm>. Acesso em: 25 mar. 2017.
- _____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 25 mar. 2017.
- _____. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 24 jul.2017.
- _____. **Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Brasília, DF: 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm>. Acesso em: 25 mar. 2017.
- _____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 26 jul. 2017.
- _____. **Lei nº 8.168, de 16 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências. Brasília, DF: 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8168.htm>. Acesso em: 25 mar. 2017.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 mar. 2017.

_____. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Brasília, DF:2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm>. Acesso em: 24 mar. 2017.

BRAUN JUNIOR, W., ANDRES, S. D. Gestor ideal: um contraponto entre gestores e universitários. **Revista destaques acadêmicos.** Lajeado, v. 7, n. 1, p. 31-46, 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público.** Brasília, v. 47, n. 1, p. 01-28, jan/abr, 1996.

_____. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado. In: **Texto para discussão.** Brasília, n. 9, 28f., 2001.

CAMPOS, S. M.; ROSADAS, V. D. S.; PIRES, F. C. A importância do gestor público: diferentes percepções sobre a carreira no Estado do Rio de Janeiro. **Painel.** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/827>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

CAMPOS, D. C. S. *et al.* Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais. In: XXXII Encontro da ANPAD. **Anais.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

CARVALHO, M. S. M. V. Desenvolvimento gerencial no setor público: velhas questões e novos desafios. **Seminário Novos Modelos de Gestão para a Administração Pública e seus Impactos na Política de Recursos Humanos.** Brasília: ENAP, 1995.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

COUTO, C. S. M. **O agente público como gestor público: transparência, ética e responsabilidades no exercício da função.** 2010. 126 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2010.

ENAP. **Em busca de uma nova síntese para a administração pública: textos para discussão.** (Editado por Jocelyne Bourgon). Brasília: ENAP, 2010.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPEBR.** Rio de Janeiro, v. 9, edição especial, artigo 10, p. 658-667, jul. 2011.

FERREIRA, J. C. F.; GUERRA, A. C.; MORAIS, K. Função Gerencial No Serviço Público: Uma Análise Bibliográfica a Partir dos Trabalhos Publicados no Brasil no Quinquênio 2007 – 2011. In: **XXXVII Encontro da ANPAD,** Rio de Janeiro, 2013.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil. In: **Revista Organizações & Sociedade.** Salvador, v.18, n.57, p. 285-301, abr./jun. 2011.

GALVÃO, F. C. L. Proposição de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência. 2016. 80f. Dissertação de mestrado - UFGD, Dourados, 2016.

GUIMARÃES, J. C. 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,** v. 5, n. 2, p. 35-47, 2013.

JALOCHA, B. *et al.* **Key competences of public sector project managers.** Holanda-Amsterdã: Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014.

JESUS, K. C. B. de. *et al.* Desenvolvimento De Competências Gerenciais De Gestores Públicos. In: XXVIII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

KERR, C. **Os usos da universidade.** Fortaleza: Edições UFC, 1982.

KRUGER, S. D.; PFITSCHER, E. D.; FREITAS, C. L.; PETRI, S. M. Gestão ambiental em instituição de ensino superior - uma análise da aderência de uma instituição de ensino superior comunitária aos objetivos da agenda

ambiental na administração pública (a3p). **Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 4, n. 3, p.44-62, set./dez. 2011.

MACIEL, A. V. M.; GONÇALVES, S. M. G. Desenvolvimento de competências gerenciais no ministério da educação. In: II Congresso de Gestão Pública. **Painel**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESENVOLVIMENTO-DE-COMPET%C3%80NCIAS-GERENCIAIS-NO-MINIST%C3%89RIO-DA-EDUCA%C3%87%C3%83O2.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2016.

MANCEBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**. v.20, n.60, p. 31-50, jan./mar. 2015.

MARRA, A. V; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

_____. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. In: **Revista Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, jan./jun. 2013.

MELO, A. C. A. U.; PINTO, V. B. O Perfil dos gestores das bibliotecas universitária da UFC na percepção dos usuários. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. **Anais...** Gramado: UFRGS, 2012.

PALMEIRAS, J. B.; SZILAGYI, R. S. Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. In: **Revista Diálogo Canoas**. Passo Fundo, n. 20, p. 49-76, jan./jun. 2012.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 9, edição especial, artigo 9, p. 627-647, jul. 2011.

QUINTIERE, R. C. B. C.; VIEIRA, F. O.; OLIVEIRA, R. T. Q. Competências gerenciais: à beira da perfeição? O discurso de reitores de universidades federais do Rio de Janeiro. In: XXXVI Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

QS. *Quacquarelli Symond*. Site. Disponível em: <<http://www.qs.com/>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

____. *QS University Ranking: Latin America/2016*. Disponível em: <<https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2016>>. Acesso em 13 jun. 2017.

REIS, A. L.; BANDOS, M. F. C. A responsabilidade social de Instituições de ensino Superior: uma reflexão Sistêmica tendo em vista o Desenvolvimento. In: **Revista Gestão e Conhecimento**. Poços de Caldas: PUC Minas, 2012.

SANTANA, F. F.; MAIA, L. C. G. Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. In: XXVIII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2014.

SLOMSKI, V. G. **Competências gerenciais necessárias ao gestor público contemporâneo**. São Paulo: Mestrado e Doutorado FEUSP, 2012.

SILVA, M. G. R. **Competências gerenciais dos coordenadores e orientadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul**. 2002. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SILVA, E. P. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**. Capivari: NPCC. v.1, n.2, p. 67-83. jul./dez. 2009.

SILVA, E. C.; GIL, A. C.; OKABAYASHI, S. C. S. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v.V, n. 1, p.88-106, abr. 2014.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.

SILVA, F. M. V. *et al.* Tornar-se e deixar de ser diretor: a experiência de professores em uma universidade federal do Centro Oeste. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 123-150, jan./abr. 2014.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. In: **Revista GUAL**. Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 145-171, jan./fev./mar./abr. 2012.

SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A.; POSSAMAI, F. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. XXV Encontro da ANPAD. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

UFABC. **Estatuto**. Santo André, SP: 2011. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/aceso-a-informacao/13-05-11_estatuto-da-ufabc.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2017.

_____. **Regimento geral**. Santo André, SP: 2011. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/aceso-a-informacao/31-05-11_regimento-geral-da-ufabc.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação**. Santo André, SP: 2017. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/images/servidor/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao-pac-2017.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

UFAM. **Estatuto**. Manaus, AM: 1998. Disponível em: <http://proeg.ufam.edu.br/attachments/144_001_Estatuto%20da%20UFAM.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação**. Manaus, AM: 2015. Disponível em: <http://docs.wixstatic.com/ugd/9d50ed_bcf058bfa5a64ed89ea0be2a7de4929a.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Regimento geral**. Manaus, AM. Disponível em: <http://proeg.ufam.edu.br/attachments/143_001_Regimento%20Geral%20da%20UFAM.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

UFERSA. **Estatuto**. Mossoró, RN: 2016. Disponível em: <<https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2014/09/ESTATUTO-PUBLICADO-NO-SITE-VALIDO-A-PARTIR-DE-1-DE-SETEMBRO-DE-2016.pdf>>. Acesso em 06 jan. 2018.

_____. **Programa de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos da UFERSA**. Disponível em: <<https://progepe.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/62/2016/04/PROGRAMA-DE-CAPACITA%C3%87%C3%83O-2013aprovado.pdf>>. Acesso em 06 jan. 2018.

_____. **Regimento geral**. Mossoró, RN: 2017. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2014/09/REGIMENTO-GERAL-DA-UFERSA_vers%C3%A3o-2017at%C3%A9-Emenda-13.pdf>. Acesso em 06 jan. 2018.

_____. **Regimento interno da reitoria**. Mossoró, RN: 2010. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/arquivos/consuni/2010/RESOLUCOES/ANEXO_RESOLUCAO_CONSUNI_017_2010_RegimentoReitoria.pdf>. Acesso em 06 jan. 2018.

UFBA. **Estatuto e regimento geral**. Salvador, 2010. Disponível em: <https://www.ufba.br/sites/www.ufba.br/files/estatuto_regimento/index.html>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação 2016**. Salvador, 2016. Disponível em: <https://capacitar.ufba.br/sites/capacitar.ufba.br/files/plano_de_capacitacao_2016_0.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Regimento interno da reitoria**. Salvador, 2013. Disponível em: <https://www.ufba.br/sites/devportal.ufba.br/files/Regimento_Reitoria_web.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

UFG. **Estatuto**. Goiânia, 2013. Disponível em: <https://www.ufg.br/up/1/o/ESTATUTO_da_UFG_2014.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação 2017**. Goiânia, 2017. Disponível em: <https://ddrh.ufg.br/up/123/o/Pac_2017_pdf.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Regimento geral**. Goiânia, 2014. Disponível em: <<https://www.ufg.br/up/1/o/RESOLUCAO-3CO-01-2015.pdf>>. Acesso em 12 jun. 2017.

UFGD. **Estatuto**. Dourados, 2006, alterado em 2012.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2013-2017.** Dourados, 2015.

_____. **Plano de ação da PROGESP 2011-2015.** PROGESP. Disponível em: <<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PROGESP/PLANO%20DE%20A%C3%87%C3%83O%20DA%20PROGESP%202011-2015.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2016.

_____. **Plano de capacitação dos servidores da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados 2017 / 2018.** PROGESP. Disponível em: <<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/2516.pdf>>. Acesso em 11 nov. 2017.

_____. **Projeto de criação e implantação.** Dourados, 2004. Disponível em <<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/portal/ufgd/arquivos/aufgd/projeto-criacaoufgd.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

_____. **Regimento geral.** Dourados, 2006.

_____. **Resolução 83, de 04 de julho de 2013.** COUNI. Aprovar o programa de capacitação e qualificação dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação da UFGD. Dourados, 2013.

_____. **Resolução nº 14, de 03 de março de 2016.** COUNI. Aprova o Plano de Capacitação e Qualificação dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFGD. Disponível em: <<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/CAPACITACAO/Plano%20de%20Capacita%C3%A7%C3%A3o%202016.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2016.

_____. **Resolução nº 55, de 27 de abril de 2017.** COUNI. Alterar a ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFGD. Disponível em: <<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/2592.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2017.

UFMG. **Estatuto.** Belo Horizonte, 1999. Disponível em: <<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Regimento geral.** Belo Horizonte, 2010, reeditado em 2012. Disponível em: <<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Regimento-Geral>>. Acesso em 12 jun. 2017.

UFPA. **Estatuto.** Belém, 2006. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/images/docs/Trasnparencia_publica/legislacao/ESTATUTO.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Plano de ações de capacitação 2015/2016.** Belém, 2015. Disponível em: <http://progep.ufpa.br/progep/docsCapacit/PAC_2015_2016.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Regimento geral.** Belém, 2006. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento_geral.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

UFPE. **Estatuto.** Recife, 1975. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/40764/129167/Estatuto+UFPE/527afe7b-38d2-411b-881f-8996b245a24c>>. Acesso em 01 jun. 2017.

_____. **Plano de capacitação para servidores da UFPE 2016.** Recife, 2016. Disponível em: <https://www3.ufpe.br/progepe/images/progepe/qualificacao_profissional/Cursos_de_capacitacao/PLANO_CAPACITA%C3%87%C3%83O_2016_revisado.pdf>. Acesso em 27 jun. 2017.

_____. **Regimento geral.** Recife, 1975. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/40764/0/regimento-geral-ufpe.pdf/657bc8e9-4013-4543-9806-45c181d4442c>>. Acesso em 01 jun. 2017.

UFRB. **Estatuto.** Cruz das Almas, BA: 2005. Disponível em: <<https://ufrb.edu.br/portal/images/legislacao/Estatuto-UFRB.pdf>>. Acesso em 09 nov. 2017.

_____. **Regimento geral.** Cruz das Almas, BA: 2008. Disponível em: <https://ufrb.edu.br/fisica/images/Documentos/regimento_ufrb.pdf>. Acesso em 09 nov. 2017.

UFRGS. **Estatuto e regimento geral.** Porto Alegre, RS: 1995, atualizado em 2015. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/estatuto-e-rgu-2015>>. Acesso em 12 jun. 2017.

UFRJ. **Estatuto.** Rio de Janeiro, 2007, atualizado em 2014. Disponível em: <http://www.consuni.ufrj.br/images/Legislacao/ESTATUTO_ATUAL_DA_UFRJ.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Regimento geral.** Rio de Janeiro, 1970, atualizado em 2008. Disponível em: <http://www.consuni.ufrj.br/images/Legislacao/Regimento_Geral_1970_atualizado.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

UFSC. **Estatuto**. Florianópolis, SC: 1978, atualizado em 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/176820/ESTATUTO_UFSC-Anexo_RN98_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Plano de anual de capacitação 2017**. Florianópolis, SC: 2017. Disponível em: <<http://capacitacao.ufsc.br/files/2017/06/PAC-2017.pdf>>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Regimento geral**. Florianópolis, SC: 1982, atualizado em 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/177812/Regimento_Geral-com_altera%C3%A7%C3%B5es_da_R.9-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 12 jun. 2017.

UnB. **Estatuto e regimento geral**. Brasília, DF: 2011. Disponível em: <http://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação 2016**. Brasília, DF: 2016. Disponível em: <http://www.dgp.unb.br/images/stories/media/cursos_procacp/plano_anual_capacitacao_2016.pdf>. Acesso em 12 jun. 2017.

UFTM. **Estatuto**. Uberaba, MG: 2013. Disponível em: <<http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZlVWY5ZlN1blFtdTJLU nFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBAeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGEE2T2dYMityc3JqbVp5 UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRtQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZFJUEHRpTXBUQmVDVF NyM1FZZFM1Mzd4VHpCWjE1a0k5clhISnJDbkZuU3IrcHp1>>. Acesso em 06 jan. 2018.

_____. **Regimento geral**. Uberaba, MG: 2010. Disponível em: <<http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZlVWY5ZlN1blFtdTJLU nFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBAeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGEE2T2dYMityc3JqbVp5 UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRtQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZFJUEHRpTXBUQmVDVF NyM1FZZFM1Mzd4VHpCc0NhS3RMdXhvVIZIT2dRVU5zY1Vi>>. Acesso em 06 jan. 2018.

UFVJM. **Estatuto**. Teófilo Otoni, MG: 2014. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/universidade/institucional.html?lang=pt_BR.utf8%2C+pt_BR.UT>. Acesso em 14 nov. 2017.

_____. **Plano de capacitação**. Teófilo Otoni, MG: 2017. <http://www.ufvjm.edu.br/rh/plancap-2012/doc_view/5791-plancap-2017-.html>. Acesso em 14 nov. 2017.

_____. **Regimento geral**. Teófilo Otoni, MG: 2014. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/universidade/institucional.html?lang=pt_BR.utf8%2C+pt_BR.UT>. Acesso em 14 nov. 2017.

UNIFAL. **Estatuto**. Alfenas, MG: 2007. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/institucional/sites/default/files/Novo_Estatuto_da_UNIFAL-MG,_recomendado_pelo_MEC.pdf>. Acesso em 09 nov. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação**. Alfenas, MG: 2017. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/progepe/system/files/imce/capacitacao/Plano%20Anual%20de%20Capacita%C3%A7%C3%A3o%202017.pdf>>. Acesso em 09 nov. 2017.

_____. **Regimento geral**. Alfenas, MG: 2010. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/institucional/sites/default/files/Resolucao_4-2010%20-%20REGIMENTO%20GERAL%20com%20altera%C3%A7%C3%B5es%20aprovadas%20Consuni%2003-05-17.pdf>. Acesso em 09 nov. 2017.

UTFPR. **Estatuto**. Curitiba, PR: 2008. Disponível em: <<http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/estatuto/estatuto-da-utfpr>>. Acesso em 09 nov. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação**. Curitiba, PR: 2017. Disponível em: <<http://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/documentos/qualificacao-e-aperfeicoamento/politica-de-capacitacao/plano-anual-de-capacitacao-2017.pdf>>. Acesso em 09 nov. 2017.

_____. **Regimento geral**. Curitiba, PR: 2009. Disponível em: <<http://portal.utfpr.edu.br/documentos/conselhos/couni/deliberacoes/deliberacao-2009-07-de-05-de-junho-de-2009>>. Acesso em 09 nov. 2017.

TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul. In: VII Congresso de gestão pública. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2014.

VILAÇA, M. L. C. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **Revista E-escrita**. Nilópolis: UNIABEU. v. I, n.2, p. 59-74. mai./ago. 2010.

WALTER, S. A. *et al.* Perfil intraempreendedor e ações dos gestores dos cursos de ciências contábeis da região oeste do Paraná. In: **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 6, n. 1, art. 5, p. 73-89, jan./mar. 2012.

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

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário para entrevista

Questionário

- 1) Qual a sua idade?
 - 2) Docente ou Técnico-administrativo?
 - 3) Qual cargo de direção ocupou? Diretor de Faculdade ou Coordenador de Pró-reitoria?
 - 4) Qual a formação acadêmica?
 - 5) Que ano ingressou na instituição?
 - 6) Quando assumiu o cargo de Diretor de Faculdade/Coordenador de Pró-reitoria?
 - 7) Para docentes: Dividiu o cargo de gestão com as atividades acadêmicas? Como fez a divisão de tempo?
 - 8) Para os técnico-administrativos: atuava anteriormente no setor que se tornou Coordenador?
 - 9) Quais foram os principais desafios enfrentados no cargo de direção?
 - 10) Possuía algum conhecimento prévio que auxiliou na gestão?
 - 11) Sua formação acadêmica contribuiu para o exercício do cargo?
 - 12) Fez algum treinamento ou curso capacitação antes do exercício do cargo?
 - 13) Fez algum treinamento ou curso capacitação durante o exercício do cargo?
 - 14) Por que acha que não fez o treinamento ou curso de capacitação?
 - 15) Acha importante que ocorra algum treinamento ou curso capacitação para assumir o cargo?
 - 16) Se fossem ofertados cursos de capacitação. Quais temas poderiam ser abordados?
 - 17) Na sua opinião, o treinamento e curso de capacitação deveriam ser anteriores ou durante o exercício do cargo?
 - 18) Se pudesse escolher um Diretor de Faculdade/Coordenador de Pró-reitoria, quais características/competências julga necessárias para exercer a função?
- Se algum colega decidisse se candidatar ao cargo, que conselho daria?

Apêndice II – Listagem de cursos de capacitação ofertados pela PROGESP de 2011 a 2016, informações retiradas do Relatório COPLAN/UFGD 2016.

Listagem de cursos ofertados pela PROGESP 2011 a 2016						
Ano	Modalidade	Curso	Vagas	Nº de inscritos	Carga Horária	Nº de capacitados
2011	Presencial	Capacitação HU/UFGD em atendimento a pacientes HIV/AIDS para credenc.de leitos hospitalares	*	*	22	55
2011	Presencial	Fiscalização e Gestão de Contratos - HU	*	*	30	19
2011	Presencial	Direitos humanos e valorização da diversidade	40	45	192	38
2011	Presencial	Excelência na Administração Pública - HU	82	92	124	78
2011	Presencial	Inclusão Social e Saúde Coletiva - HU	45	*	120	14
2011	Presencial	Gestão Pública - HU	81	*	124	34
2011	Presencial	Língua Portuguesa	40	40	150	38
2011	Presencial	Controle de infecção hospitalar - CCIH	90	*	126	27
2011	Presencial	Raciocínio Lógico	*	*	150	35
2011	Presencial	Matemática básica	*	*	33	21
2011	Presencial	Relações de trabalho e ética profissional - HU	45	*	120	29
2011	Presencial	Clínica do Trabalho	*	*	30	10
2011	Presencial	Urgência e Emergência	90	*	136	88
2011	Presencial	Cuidados intensivos	45	*	136	45
2011	Presencial	Sistematização de assistência a enfermagem – SAE	20	*	120	19
2012	Presencial	Gerenciamento de resíduos de serviços de saúde	564	173	40	88
2012	Presencial	Gerenciamento de resíduos de serviços de saúde (188+138)	500	375	150	326
2012	Presencial	Gestão de Contratos - CGU	50	52	14	49
2012	Presencial	Gestão por Competências – ENAP	30	30	24	30
2012	Presencial	Capacitação Tutores/Conteudistas para atuação na PROGESP	31	31	40	25
2012	A distância	Raciocínio lógico	150	192	150	75
2012	Presencial	Noções básicas de planilha eletrônica básica	120	126	20	110
2013	A distância	Carreira e desenvolvimento	150	136	20	85
2013	A distância	Doenças ocupacionais	150	64	32	42
2013	A distância	Elaboração e avaliação de projetos	150	98	32	42
2013	A distância	Epidemiologia	150	65	30	49
2013	A distância	Farmacoterapia	150	98	32	61
2013	A distância	Gestão de pessoas em IFES	150	141	32	116
2013	A distância	Humanização	150	99	42	53
2013	A distância	Legislação aplicada ao SUS	150	59	20	39
2013	A distância	Noções de TI	150	184	30	131
2013	A distância	Orçamento e finanças	150	79	32	35

2013	A distância	Redação oficial	150	74	38	38
2013	A distância	Redação oficial II	150	233	38	109
2013	Presencial	Planilha intermediária	200	102	40	76
2013	Presencial	Workshop Luto	50	100	8	46
2013	Presencial	Capacitação para tutoria da PROGESP	30	33	40	25
2013	Presencial	Capacitação secretárias das direções	60	13	8	13
2013	Presencial	Curso PAD	50	51	20	51
2013	Presencial	Treinamento CISSP - Comissão interna de saúde/HU	20	22	20	22
2013	Presencial	III Congresso Custos – Retransmissão	70	17	20	14
2013	Presencial	Encontro de secretários/as	40	42	8	42
2013	Presencial	Lei 8.112/90 – Multiplicadores	20	20	40	20
2013	Presencial	Extrator DW	20	20	40	20
2014	A distância	Administração de Medicamentos e Nutrição Parenteral	100	107	40	68
2014	Presencial	Análise de Renda	31	31	16	22
2014	Presencial	Capacitação dos Tutores/Conteudistas para atuação na PROGESP	25	25	40	23
2014	A distância	Controle de Infecção Hospitalar CCIH	100	99	30	83
2014	Presencial	Fiscalização e Responsabilização de Contratos – CGU	50	68	20	41
2014	Semipresencial	Gerenciamento de Banco de Dados com Postgres e Gerenciamento de Serviços	40	43	30	27
2014	A distância	Iniciação ao Serviço Público	150	163	40	113
2014	A distância	Lei 9.784/99 - Processo Administrativo	100	174	30	72
2014	A distância	Noções Básicas de Gestão Ambiental e Gerenciamento de Resíduos Sólidos	150	104	60	85
2014	A distância	Ortografia e Pontuação da Língua Portuguesa	100	168	40	87
2014	Semipresencial	Parada Cardiorrespiratória e Reanimação Cardiopulmonar	40	66	40	36
2014	A distância	Parada Cardiorrespiratória e Reanimação Cardiopulmonar II	40	72	40	25
2014	Presencial	Qualidade no Atendimento	50	40	40	31
2014	Presencial	Qualidade no Atendimento II	50	34	40	25
2014	A distância	Registros de Enfermagem	100	40	20	31
2014	A distância	Retransmissão do Congresso Internacional de Custos	70	13	24	7
2014	A distância	Retransmissão Seminário Regional de Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público - Região Sul	90	17	10	12
2014	Semipresencial	SCDP - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens	40	44	25	33
2014	Presencial	SIAPE Aposentadoria	20	12	40	12
2014	Presencial	SIAPE Folha	12	12	40	11
2014	Presencial	Encontro dos Servidores da UFGD	400	303	10	219
2015	Presencial	Curso para coordenadores de Graduação	43	18	12	19
2015	Presencial	Qualidade no Atendimento	40	42	40	19
2015	A distância	Gestão Patrimonial	100	84	20	75

2015	Semipresencial	Segurança em Laboratório e Manuseio de Agentes Químicos	50	35	20	29
2015	A distância	Compras Governamentais	100	112	30	80
2015	A distância	Direito Administrativo	150	115	30	94
2015	A distância	Gestão e Fiscalização de Contratos - Aspectos teóricos e práticos	50	67	30	54
2015	A distância	Gestão e Fiscalização de Contratos - contratação de serviço com dedicação exclusiva de mão-de-obra: edital e termo de referência	50	46	20	41
2015	A distância	Gestão e Fiscalização de Contratos - Contrato Administrativo: alterações contratuais e equilíbrio econômico financeiro	50	48	40	39
2015	A distância	Libras para iniciantes	100	74	60	41
2015	A distância	Como escrever com clareza	100	84	40	52
2015	Presencial	Encontro dos Servidores da UFGD	400	302	8	206
2015	Presencial	Treinamento CAPACITA CGU	*	84	4 a 28	75
2015	Presencial	Capacitação dos Tutores/conteudistas para atuação na PROGESP	10	10	8	9
2016	A distância	Inteligência de Negócios	50	85	50	25
2016	A distância	Libras para iniciantes	50	57	60	34
2016	Presencial	Excel Intermediário	40	38	40	24
2016	Presencial	Combate a incêndio e primeiros socorros	80	54	22	45
2016	A distância	Noções básicas de gestão ambiental e gerenciamento de resíduos sólidos (HU)	70	77	60	52
2016	Presencial	Noções básicas de Processo Administrativo Disciplinar	40	24	40	19
2016	A distância	Orçamento e finanças no setor público	100	79	30	47
2016	Presencial	Guarani para atendimento ao público	40	40	60	24
2016	A distância	Libras básico	50	32	60	21
2016	A distância	Saúde e segurança do trabalho	100	88	40	72
2016	Presencial	A fiscalização e o gerenciamento dos contratos administrativos: Aspectos trabalhistas, previdenciários, fiscais e a aplicabilidade de sanções administrativas	20	27	32	25
2016	Presencial	Racismo e ações afirmativas nas instituições de Ensino Superior	40	20	40	17
2016	A distância	Direito Administrativo	50	60	30	35
2016	A distância	Aspectos gerais sobre a legislação de pessoal da administração pública federal	100	80	40	28
2016	A distância	Aspectos gerais sobre a legislação do ensino superior	100	68	40	47