



FACULTAD INTERAMERICANA DE CIÊNCIAS SOCIALES
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

ANDREZZA BERNARDES DE OLIVEIRA

**A FORMAÇÃO DE PROFESSORES GESTORES E A PERCEÇÃO DESTES
QUANTO À CAPACITAÇÃO PARA O CARGO DE GESTÃO: UM ESTUDO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO, MINAS GERAIS, BRASIL.**

Asunción - PY
2019

ANDREZZA BERNARDES DE OLIVEIRA

**A FORMAÇÃO DE PROFESSORES GESTORES E A PERCEPÇÃO DESTES
QUANTO À CAPACITAÇÃO PARA O CARGO DE GESTÃO: UM ESTUDO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO, MINAS GERAIS, BRASIL.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Educação, curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Sociais Interamericana - FICS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Educação.

Orientador: Prof. Dr. Carlino Iván Morinigo.

Asunción - PY
2019

AGRADECIMENTOS

Na imensidão que a vida é só temos que agradecer a Deus, por tudo que nos é oferecido com o máximo amor por Ele todos os dias: a vida, a família, o trabalho, as oportunidades, a nossa inteligência, enfim, tudo desde as coisas mais simples, até as que consideramos mais importantes.

Agradecer a família, por nos acolher, por nos deixar fazer parte de algo maior, grandioso que é a vida. Desde que nascemos em um lar, a partir do momento que compartilhamos nosso dia a dia, devemos compreender que tudo é benção e devemos estar cientes da oportunidade de caminharmos juntos.

Aos amigos, agregados, conhecidos ao longo da trajetória de vida, por serem únicos e ao mesmo tempo, um coletivo fundamental para que possamos crescer e nos fortalecermos, pois na vida ninguém vive sozinho.

Aos educadores, mestres do saber, profissionais que nos conduzem para o caminho do conhecimento, sem o esforço contínuo de vocês, esta conquista não seria tão gratificante como ela é, não representaria, em toda sua extensão, uma conquista de valor.

Ao professor, Dr. Carlino Iván Morinigo, que foi um parceiro, que não mediu esforços para conduzir este estudo, com semanas dedicadas a leituras, recomendações, sugestões, enfim, sem sua contribuição certamente, as dificuldades seriam maiores.

Enfim, todos que foram importantes nesta conquista, em especial, a amiga Elen, pela parceria incondicional em todas as dificuldades e conquistas pela busca em “sermos Mestres”.

DEDICATÓRIA

É momento de dedicar nossas conquistas as pessoas que nos foram importantes no decorrer de uma caminhada. Escolhemos entre os especiais, aqueles que realmente fizeram, fazem e sempre farão a diferença em nossas vidas.

DEUS agradeço-lhe pela sua infinita bondade, por ser o acalento de todos os momentos difíceis, o suporte para minhas fraquezas, o entendimento de minhas falhas.

Meu lindo e amado filho, Henrique, ser de luz, minha força para seguir sempre em frente. Ser mãe foi a maior oportunidade que Deus me deu e, se hoje, luto por um amanhã melhor é para que ele tenha um exemplo a seguir e para que eu possa ter o discernimento de orientá-lo da melhor forma possível.

Meu companheiro, Marcelo, que sempre está presente em todos os detalhes da minha vida, fazendo com que cada momento difícil se torne mais leve. Não poderia ter sido melhor nossas escolhas, pois sem elas não teríamos um ao outro. Sei que os momentos de ausência, de correria, muitas vezes, não é fáceis, mas você sempre me faz acreditar que tudo vale a pena, demonstrando sempre a compreensão necessária, acolhendo-me e sendo o suporte que preciso.

RESUMO

A formação profissional é necessária para que um servidor público possa realizar bem suas funções, portanto, deveria ser requisito indispensável no momento de sua contratação. No caso do gestor público universitário o valor da formação profissional específica gerencial para sua função não é requisito para a contratação, seja por eleição ou nomeação. Realidade que acaba impactando a prática diária, onde é perceptível dificuldades em realizar tarefas gerenciais, voltadas a gestão de pessoas, de conflitos, de processos, entre outras áreas. O intuito da pesquisa foi analisar a percepção de professores que assumem o cargo de gestores públicos em atividade na Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM, localizada em Uberaba Minas Gerais, quanto a sua capacitação para o trabalho. Utilizamos como caminho metodológico a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, quanto à profissionalização do educador e a formação gerencial (gestor público), com reflexo na capacitação para a prática laboral da atividade de gestor. Participaram da pesquisa de campo, professores gestores da UFTM, que exercem a função de gestores, inexperientes quanto à formação gerencial. Os resultados avaliados mostram que os gestores enfrentam problemas diariamente, que impactam suas práticas, reconhecem a importância da capacitação, mas nem todos têm a mesma como prioridade para conseguirem enfrentar suas dificuldades. A UFTM não tem como exigência de contratação (por eleição ou nomeação) que os gestores tenham formação específica ou curso de capacitação em gestão pública ou área afim. Consideramos, portanto, que deve a universidade estimular mais a capacitação de seu servidor público, promovendo formação continuada dentro da própria instituição.

Palavras-chave: Gestão Pública. Servidor Público. Reitoria. Capacitação. Plano de Carreira.

ABSTRACT

Professional training is necessary for a public servant to perform its functions well, therefore, should be an indispensable requirement at the time of its hiring. In the case of the university public manager, the value of specific managerial professional training for its function is not a requirement for hiring, either by election or appointment. This reality impacts the daily practice, where it is perceptible difficulties in performing managerial tasks, focused on people management, conflicts, processes, among other areas. The aim of the research was to analyze the perception of professors who assume the position of public managers working at the Federal University of Triângulo Mineiro - UFTM, located in Uberaba, Minas Gerais, about their qualification for work. We used as a methodological path the bibliographic research and the field research, regarding the professionalization of the educator and the managerial formation (public manager), with a reflection on the training for the work practice of the manager's activity. The participants of the field research were managing professors from UFTM, who perform the role of manager, inexperienced in terms of management training. The evaluated results show that managers face daily problems that impact their practice, they recognize the importance of training, but not all of them think it is a priority to deal with their difficulties. UFTM does not have as a requirement of hiring (by election or appointment) that managers have a specific formation or training course in public management or related area. We consider, therefore, that the university should stimulate more the training of its public servant, promoting continued formation within the institution itself.

Keywords: Public Management. Public servant. Rectory. Training. Career Plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo Teórico de Análise.....	36
Quadro 2: Técnicas de validação de pesquisa	37
Quadro 3: Matriz GUT – Problemas encontrados na Gestão da UFTM.	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Universitários Matriculados na UFTM – 2019	45
Gráfico 2: Gestores da UFTM	50
Gráfico 3: Sexo dos docentes gestores respondentes	56
Gráfico 4: Idade (faixa etária) dos docentes gestores	56
Gráfico 5: Área vinculada à função de gestor.....	57
Gráfico 6: Área de formação dos docentes gestores	58
Gráfico 7: Nível de Formação dos docentes gestores.....	59
Gráfico 8: Concentração da Pós-Graduação do docente gestor	60
Gráfico 9: Forma que foram escolhidos para o cargo	61
Gráfico 10: Percepção quanto à preparação para o cargo de gestor.....	62
Gráfico 11: Percepção sobre a formação inicial e o desempenho da função.....	63
Gráfico 12: Percepção se está TOTALMENTE apto para o exercício da função	64
Gráfico 13: Dificuldades enfrentadas na prática gestora	65
Gráfico 14: Conhecimento dos docentes gestores sobre o PNDP	66
Gráfico 15: Participou do Plano Anual de Capacitação da UFTM.....	67
Gráfico 16: Percepção se a capacitação contribui com as funções gerenciais	68
Gráfico 17: Área / Curso de Capacitação realizado	69
Gráfico 18: Modalidade de ensino adequada para realização da capacitação	70
Gráfico 19: Formação de gestor pública x capacitação	71

LISTA DE ABREVIATURAS

AC	Análise de Conteúdo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEAD	Centro de Educação a Distância
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSU	Conselho Superior da UFTM
EaD	Educação à Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FACTHUS	Faculdade de Talentos Humanos
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSERM	<i>Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale</i> (França)
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
PAC	Plano Anual de Capacitação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal
PROACE	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROENS	Pró-Reitoria de Ensino
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão Universitária
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SBMT	Sociedade Brasileira de Medicina Tropicais
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UNIUBE	Universidade de Uberaba

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1: IMPACTOS DA FORMAÇÃO DOS GESTORES NA GESTÃO PÚBLICA	17
1.1 BREVE ABORDAGEM SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA ..	20
1.2 O GESTOR, GOVERNANÇA PÚBLICA E LIDERANÇA ESTRATÉGICA..	23
1.3 IMPACTOS DA FORMAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	25
CAPÍTULO 2: A LEI DE INCENTIVOS E QUALIFICAÇÃO NA CARREIRA DO SERVIDOR PÚBLICO	27
2.1 DIREITO A LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO.....	28
2.2 CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO.....	31
2.3 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA COMO MODALIDADE DE CAPACITAÇÃO ..	33
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE ESTUDO	35
3.1 VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO	37
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA	39
3.3 PÚBLICO ALVO DA PESQUISA	40
3.4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	41
CAPÍTULO IV: ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 LOCALIZAÇÃO DA PESQUISA	42
4.2. APRESENTAÇÃO DA UFTM	43
4. 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA APLICADA.....	45
4.3.1 Análise organizacional e a gestão da UFTM	45
4.3.2 Análise da formação do docente gestor universitário	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	82

INTRODUÇÃO

A formação do gestor (público ou privado) tem instigado diversos debates e tem sido tema de reflexões em pesquisas de graduação e especializações (pós-graduação - *lato sensu*¹ e mestrado e doutorado - *stricto sensu*²). Na verdade, no mundo globalizado em que este profissional está inserido, torna-se de fundamental importância que ele procure ampliar sua formação, sendo visto como um profissional de competência técnica e sociopolítica, mediando o ensino, tendo consciência de suas funções, tornando-se assim, um profissional seguro, capaz de auxiliar sua equipe como um todo a construir seus conceitos (SOARES; AROEIRA; PORTO, 2010).

O fator motivador deste trabalho está em identificar as relações existentes quanto a formação do gestor público universitário, com destaque nas competências para o cargo, com base nos princípios da gestão pública. Principalmente, tomando-se pelo fato de que a cada dia cresce mais o número de universidades públicas no Brasil³ e os profissionais gestores que são destinados a ocupar a administração nem sempre estão preparados (formação profissional) para ocuparem esta função.

Administrar uma escola exige competência e conhecimento, principalmente, em um campo (universitário) que tem sofrido diversas modificações e transformações nas últimas décadas. No entanto, uma exigência ainda é a mesma, a competência profissional, que é a combinação de conhecimentos, experiências e comportamento (ZARIFIAN, 2008). Por este motivo é fato que se ao ser contratado o gestor da universidade pública não está preparado para exercer sua profissão, acaba comprometendo todo o trabalho institucional.

Ter competência é estar preparado para assumir o cargo, mas principalmente, estar preparado para enfrentar as dificuldades que ele propõe diariamente ao

¹ Cursos de pós-graduação de natureza *latu sensu* referem-se à especialização e aperfeiçoamento profissional.

² Expressão latina que significa, literalmente, "em sentido específico", por oposição ao "sentido amplo" de um termo. Cursos, de natureza *stricto sensu*, referem-se a títulos de mestrado ou doutorado.

³ Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP há no Brasil, conforme Censo da Educação Superior (2017) há no país 296 Instituições de Educação Superior (IES) públicas e 2.152 privadas, o que representa 87,9% da rede. Das públicas, 41,9% são estaduais; 36,8%, federais e 21,3%, municipais. Quase 3/5 das IES federais são universidades e 36,7% são Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets).

profissional (ZARIFIAN, 2008). No entanto, muitos gestores ainda têm dificuldade de exercer suas funções, pois não possuem a devida competência. O problema, que como na realidade da UFTM, muitos gestores universitários têm formação em docência, mas não têm formação em gestão e, portanto, mostram-se inexperientes para atuar na área, comprometendo sua prática.

Neste aspecto, a capacitação para o trabalho tem sido fator de grande prioridade para o profissional docente na ação gestora, pois lhe garante aprendizado necessário para atuar com maior segurança, podendo fortalecer a imagem da instituição, em que está inserido em um cenário altamente competitivo.

Devemos considerar sempre que é de fundamental importância a capacitação do profissional docente gestor, pois é por ela, pela formação continuada, que ele terá melhor discernimento para o cargo que assumiu, resultando em uma maior qualidade de seu trabalho, mais respeito de seus subordinados, enfim, tendo conhecimento terá as competências profissionais que lhes são necessárias para a sua prática.

As competências gerenciais são fundamentais para o trabalho do gestor universitário, principalmente, para que ele saiba melhor ordenar suas funções, compreender a rotina administrativa, ter ciência das legislações pertinentes, bem como sua função gerencial.

Neste sentido, quanto mais preparado está o gestor para atuar, ou seja, tendo as competências para o seu trabalho, realizará de forma ampla, técnica e organizada para administrar com qualidade seu trabalho. No entanto, é importante ressaltarmos que a competência não pode ser só vista como um acúmulo de certificados, mas como sinônimo de preparação para o trabalho. Também deve ser vista e entendida como o que o indivíduo é capaz de produzir, realizar no seu ambiente de trabalho ao efetivar sua ação.

Na ação do gestor público universitário⁴ é importante que a sociedade conte com um profissional capacitado, qualificado, tenha as competências relacionadas ao cargo, que sempre esteja em busca de aperfeiçoamento, podendo exercer sua prática de forma diferenciada, tomando decisões acertadas, resultando sempre no melhor andamento da universidade e em um ensino de qualidade.

⁴ Gestor que atua em universidade pública.

Na ação do gestor universitário é necessária a formação profissional e técnica para melhor cumprir suas funções. Por este motivo, projetos de capacitação devem ser desenvolvidos no ambiente universitário, para fomentar o aprimoramento profissional. Tomando como ponto de partida, que o conhecimento não é estático, está sempre se transformando e por isso, idealizar na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), um curso de capacitação de gestores é ponto de interesse, para a adequação do trabalho, elevação das competências e enfrentamento dos desafios presente no trabalho do gestor público.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi analisar a percepção de professores que assumem o cargo de gestores públicos em atividade na Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, localizada na cidade de Uberaba, estado de Minas Gerais, sobre estarem preparados para a função gestora.

Em se tratando dos objetivos específicos estes foram: identificar as competências gerenciais necessárias para o desempenho eficaz, em prol dos objetivos organizacionais, levando-se em consideração os princípios da Administração Pública; analisar as necessidades de competências gerenciais dos professores que atuam em cargos de direção na UFTM por meio de instrumento de levantamento de dados; proporcionar capacitação com foco em gestão aos professores que ocupam cargos de direção, mitigando possíveis falhas no processo de gestão educacional.

As universidades públicas brasileiras, entre elas a UFTM, enfrentam muitos desafios ao longo dos anos. Entre estes está inexperiência profissional do gestor, pois nem sempre é habilitado em gestão pública para atender as especificidades da administração pública.

Sendo assim, no estudo sobre a formação desses gestores buscam-se respostas para as questões: a) As prioridades da gestão pública para contratar e para atuar são as mesmas? b) Quais desafios enfrentados pela gestão da pública no Brasil? c) A gestão pública referente as universidades estão condizentes com a realidade da administração pública, ou seja, pautadas na construção e formalização de seus princípios? d) Seria necessário que o Sistema de Ensino Público brasileiro exigisse a formação em gestão para futuros gestores das universidades públicas? e) A formação contribui para o fortalecimento da administração e para a efetivação de um ensino de qualidade? f) A formação continuada (capacitação) pode atender as

necessidades da gestão pública, quanto à preparação do professor gestor para assumir o cargo de gestão universitária?

O problema da preparação dos profissionais (na administração pública) para atuarem em cargos de gestor educacional (nas universidades) é tema relevante de pesquisa, pois falta conhecimento específico para o exercício das funções de gestão e influência nas atitudes e habilidades. Seria a formação continuada ou a capacitação para a função um elemento norteador do trabalho destes profissionais gestores?

Diante do exposto, percebe-se que na atuação do gestor público necessidade de formação continuada, pois bem preparado ele terá melhor condição de atender a sua clientela, realizando um trabalho com maior percepção da realidade escolar, estando mais bem preparado para o enfrentamento das dificuldades enfrentadas no decorrer de sua prática laboral.

A metodologia utilizada será a exploração de caminhos indutivos, tomando ações comparativas e aspectos legais que nortearão as descrições do projeto proposto, com foco num estudo de caso, a UFTM, aproveitando relatos e experiências práticas no arrolamento de informações, tendo como ótica as competências necessárias para o trabalho do gestor. Complementarmente uma pesquisa-ação em que, por meio de oficinas, levantaremos as principais atribuições e funções dos gerentes com base nas competências gerenciais já definidas no plano organizacional da universidade em pauta.

Desenvolvemos um estudo de caso na UFTM, investigando a atuação do gestor, tomando como sujeitos da pesquisa os docentes que assumiram o cargo de gestão. Nos tempos atuais, a pesquisa de campo torna-se relevante, pois tem sido “adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento” (GIL, 2010, p.59). Além disso, este tipo de pesquisa é importante, pois pode ser considerado positivo por estimular novas descobertas, - daí seu caráter também exploratório – e, devido à sua flexibilidade de planejamento, tem ênfase na totalidade e ainda possui simplicidade de procedimentos.

Na forma de abordagem nesta pesquisa de campo realizou-se, como instrumento de busca de dados, sobretudo entrevista semiestruturada. A partir desta foi possível avaliar a percepção dos colaboradores do setor administrativo sobre a

realidade da gestão da UFTM, com relação ao problema: sentir-se ou não qualificado para a função gestora.

Para confrontar dados analisados, dando maior veracidade aos estudos, é comum a pesquisa bibliográfica, (e documental) em trabalhos acadêmicos, como no caso da presente dissertação. Sendo executada para fundamentar o estudo que realizamos, apontam para estudo de pontos específicos, tais como: gestão pública, capacitação e gestão universitária, aqui diretamente implicados nos objetivos.

Embora, quase todos os estudos utilizem este tipo de pesquisa, há trabalhos fundamentados apenas nela. São consideradas fontes bibliográficas: livros de leitura corrente; livros de referência (informativa como: dicionários, enciclopédias, anuários, entre outros ou remissiva); publicações periódicas (jornais, revistas) e impressos diversos.

Sendo assim, também por meio da pesquisa bibliográfica a atividade educativa contemplou uma proposta realista e aplicável sobre o tema, preconizando conceitos, ideias principais, objetivos, hipótese e os problemas apontados, oferecendo capacitação prática e específica para gestão no serviço público.

No campo dos trabalhos científicos a pesquisa bibliográfica se faz muito importante, pois auxilia na comprovação dos dados colhidos e reforça os estudos relativos a outras possibilidades de interpretações, devido à constância de fontes que um determinado assunto pode ter. Seguimos as orientações de Gil (2010) realizamos fichas catalográficas, com sobrenome do autor e o ano, para atender as exigências das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT e, ainda, facilitar a organização das referências bibliográficas.

Neste estudo, sobre a gestão da UFTM, foi realizada paralelamente uma pesquisa documental, que segundo Gil (2010) assemelha-se muito a Bibliográfica, mas distingue desta pelas fontes, pois se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa.

As informações da pesquisa documental foram coletadas do Estatuto da UFTM⁵, do Regimento Geral⁶ e as Resoluções do CONSU – Conselho Superior da

⁵ UFTM. **Estatuto da Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Junho, 2013. Disponível em: Acesso em: <http://www2.uftm.edu.br/proplan/index.php/regulamentacao-institucional/estatuto>. 7 maio 2019.

UFTM; Relatório Anual de Gestão (2016)⁷, entre outros. O objetivo de fazer uso destas documentações foi analisar, principalmente, quais os critérios adotados pela instituição quanto à concretização da contratação / nomeação do gestor universitário ao cargo.

Como abordagem complementar foi realizada uma pesquisa de levantamento (ou *survey*⁸) que se trata de um tipo de metodologia que busca compreender relações entre variáveis dentro de uma mesma população, neste estudo esta se refere a Gestores de Instituições Públicas de Ensino. Este tipo de pesquisa segundo Freitas et al. (2000) é utilizada para obter dados, opiniões, indicando os interesses de uma população-alvo, valendo-se, na maioria das vezes, de aplicação de um questionário.

A pesquisa *survey* teve como amostra de 31 gestores públicos, englobando apenas os ocupantes de função gerenciais, analisando-se variáveis como a titulação destes docentes (graduação, mestrado, doutorado). Docentes que ocupam coordenação de cursos e departamentos não serão tratados na amostra, tendo em vista a pouca atuação administrativa destes gestores, que desempenham o papel com foco pedagógico.

A pesquisa *survey* é utilizada visando produzir descrições quantitativas de uma população que faz uso de um instrumento predefinido (FREITAS et al., 2000). Portanto, é importante deixar claro que a amostra engloba gestores que ocupam funções estratégicas e diretamente ligadas ao exercício administrativo das políticas públicas, pois podem ser vistos como uma população-alvo representante muito aproximada dos gestores universitários da instituição pública.

Foi aplicado um questionário (APÊNDICE A), que segundo Freitas et al (2000) além deste ser uma estratégia muito positiva é uma técnica muito utilizada em pesquisa *survey*. No entanto, deve ser conduzido de forma bem elaborada, onde o pesquisador deve estar atento ao custo, tempo, e também a forma que irá garantir resultados significativos para o estudo.

⁶ UFTM. **Regimento Geral da Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Novembro, 2010. Disponível em: <http://www2.uftm.edu.br/proplan/index.php/regulamentacao-institucional/regimento-geral>. Acesso em: 7 maio 2019.

⁷ UFTM. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Ministério da Educação. Uberaba, 2017. Disponível em: <http://www.uftm.edu.br/proplan/prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 5 maio 2019.

⁸ Método muito utilizado para realização de pesquisa quantitativa envolvendo pesquisa empírica, na qual a coleta de dados é efetuada através da aplicação de questionário ou formulário junto a população pesquisada.

Gil (2010) também destaca o uso do questionário como uma técnica de investigação, formada por um número determinado de questões apresentadas a um grupo de pessoas, com o intuito de conhecer suas opiniões sobre um determinado tema. Diversas são as vantagens de se aplicar esta técnica, dentre elas a condição de atingir um grande número de respondentes, em áreas geográficas distantes, e maior flexibilidade de resposta e a não exposição dos pesquisados, até mesmo descarta a exposição ou influência da opinião do entrevistador.

Neste trabalho a aplicação do questionário foi feita pelo *Google Forms*, ou seja, um grupo de aplicativos com funcionamento direto na *web*, gratuito, baseado no sistema de computação em nuvens, ou seja, usado por meio de um navegador sem necessidade de instalação. Uma tecnologia mais aprimorada, com um novo diferencial, segurança dos dados, que dá ao usuário maior receptividade da informação (DIAS; RODRIGUES; PIRES, 2012).

No contato inicial explicou-se a proposta do estudo, sendo enviado via e-mail o questionário. Os gestores responderam diretamente no programa do *Google Forms*, por meio de *tablets*, celulares, computador. O programa automaticamente gerou os resultados em gráficos que foram destacados nos resultados deste artigo.

Diante da elaboração do questionário foi pensado em como auxiliar a gestão de pessoas da UFTM a compreender a percepção dos gestores quanto a capacitação, ou seja, se estão devidamente preparados para exercer suas funções e quais são os principais desafios por eles encontrados na prática diária.

Pela aplicação do questionário, percebeu-se que seria produtiva a realização de uma proposta com o objetivo de mobilizar os gestores a buscarem sempre estarem se aperfeiçoando para suas ações, compreendendo que as atribuições podem ser mais bem realizadas se ele estiver preparado para vencer os desafios diários.

Sendo assim, a linha de pesquisa estrutura-se em três caminhos de análise investigativa:

- Pesquisa bibliográfica, para a fundamentação do estudo;
- Estudo de caso na Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, localizada em uma cidade do Estado de Minas Gerais, Uberaba, visando analisar a formação de professores, sendo aplicado um questionário de pesquisa;

- Pesquisa documental, com o intuito de fazer uso destas documentações para analisar, principalmente, quais os critérios adotados pela instituição quanto à concretização da contratação / nomeação do gestor universitário ao cargo.

Esta dissertação, portanto, estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo destacam-se as análises realizadas sobre os impactos pela formação dos gestores na gestão pública. Em seguida, aborda-se o papel do gestor no resultado de excelência na prestação de serviços. Enfim, amplia-se uma discussão sobre a formação docente *versus* a formação gerencial.

No segundo capítulo há um estudo sobre a lei de incentivos e qualificação na carreira do servidor público. Neste aspecto, as argumentações do estudo voltam-se ao incentivo de carreira e as leis de qualificação direcionadas aos servidores públicos. Este eixo de pesquisa direciona uma atenção à prática gestora e a devida preparação para o exercício da gestão.

No terceiro capítulo há a construção do caminho metodológico percorrido para a concretização da dissertação. Destacam-se pontos relevantes da pesquisa como: introdução do estudo; validação do estudo; método de investigação dos resultados; instrumento para a coleta de dados; análise de dados; breve apresentação do município local da pesquisa; história da instituição pesquisada (UFTM).

No quarto capítulo, são apresentados os resultados encontrados quanto à caracterização da universidade e a pesquisa aplicada com os docentes gestores da UFTM. A prioridade é realizar um alinhamento do que foi lido e pesquisado, explorando-se a discussão do estudo.

Finalmente tomando como parâmetro a concretização do estudo e as pesquisas levantadas, apresentando-se as considerações finais da pesquisa.

CAPÍTULO 1: IMPACTOS DA FORMAÇÃO DOS GESTORES NA GESTÃO PÚBLICA

A formação de gestores na gestão pública emerge não só de uma necessidade, mas também da atenção a capacitação do gestor para o enfrentamento dos desafios da prática, que como qualquer profissão, são constantes.

Aragão e Sango (2007), explicam de forma clara que a formação do gestor público tem sido promovida de maneira inflexível, dando origem, em consequência, a administradores de perfis rígidos e certa dificuldade de aceitar a diversidade e a criatividade. Por este motivo, a reflexão sobre a formação do administrador deve avaliar não só o aspecto instrucional, mas também, o perfil dos profissionais administradores, principalmente, pelo fato de este ter constantemente a missão de lidar com pessoas.

O profissional administrador público deve procurar resguardar suas atitudes e procurar ser o máximo possível um líder que não tenha na autoridade uma forma de centralizar o poder e nem de deixar este se tornar vazio e sem força, demonstrando assim, um perfil flexível, sendo um profissional que busca com criticidade ser mais envolvido com todos os envolvidos no seu ambiente de trabalho. Por ser um profissional envolvido com o setor público o administrador público deve ser capaz de atuar na administração com esta consciência, ou seja, de que é um bem público e que irá administrar para o bem maior de usuários desse serviço.

Demétrius⁹ (2016) não destaca a organização como um conjunto, mas um processo, no qual envolve planejamento, ação, liderança, enfim, controle dos recursos organizacionais, visando alcançar um objetivo. No entanto, para que se possa liderar uma instituição de ensino é primordial que se tenha estas habilidades para que se possa desempenhar sua prática de forma produtiva e contribuindo para a efetivação de um trabalho coerente, eficiente e eficaz, capaz de gerir bem sua equipe (membros da organização) fortalecendo-a e tomando decisões acertadas.

No caso específico da administração pública, pode-se destacar que ela pode ser entendida em dois aspectos: subjetivo (formal) e objetivo (material). Neste aspecto, ela é formada por órgãos e entidades públicas que

[...] exercem atividades administrativas, compreendendo pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções que se triparte a atividade estatal: a função administrativa. Sendo assim, corresponde a todo o aparelhamento de que dispõe o Estado para a consecução das políticas traçadas pelo governo (JUND, 2008, p.45).

Em outras palavras, podemos destacar que a administração pública é um conjunto de órgãos incumbidos de exercer atividades administrativas. Outros autores

⁹ DEMETRIUS, L. **Apostila concurso público**: agente penitenciário da política federal. 2016.

também se voltam para esta definição. A administração pública¹⁰ compõe-se de órgãos e/ou pessoas jurídicas, cuja legislação brasileira confere o poder de administrar o estado, nas suas esferas¹¹. Este poder deve ser exercido objetivando o bem público, priorizando as reais necessidades da população, onde cabe à gestão pública (uma das áreas da administração) prover condições favoráveis para que ações possam ser criadas restabelecendo a ordem pública.

As instituições públicas de ensino enquadram-se no campo da gestão pública. O gestor, na efetividade de sua ação, é um líder que busca não só zelar pelo cargo que lhe confere, mas por manter toda organização em ação, trabalhando para que as tarefas sejam cumpridas com total competência e, priorizando, a adequação dessas a realidade do ambiente onde são executadas.

Em um estudo na área de psicologia desenvolvido por Kanan e Zanelli¹² (2011) é possível compreender que os docentes-gestores universitários têm o compromisso social de transformar a sociedade, e como ação contribuir para a transformação da mesma. Neste aspecto, um dos impactos da gestão pública, é justamente, melhorar a sociedade, construindo um ambiente democrático, no qual os indivíduos inseridos possam se fortalecer como cidadãos críticos e autênticos, sendo produtivos na sociedade onde estão inseridos.

No Brasil a gestão pública tem procurado atender as necessidades de seus eleitos (presidentes, governadores, prefeitos, etc.). No entanto, pode-se destacar que os mandatos se sucedem, e há sempre a disputa do poder, no entanto a estrutura administrativa sempre será a mesma (OLIVEIRA, 2015). Desta forma, como qualquer outro tipo de gestão, a gestão pública tem enfrentado desafios constantes, que devem ser mensurados, avaliados e enfrentados. Desafios estes que têm sido impactantes para o desenvolvimento não só das ações da gestão, mas também interferem na concretização de políticas públicas que possam melhor alinhar a ação/prática, com as necessidades prioritárias da sociedade (usuários do serviço público) ou da instituição gestora (servidores públicos).

¹⁰ Composta por três poderes: Executivo (executa as leis), Legislativo (fiscalizar o poder executivo e julgá-lo caso seja preciso) e Judiciário (garantir direitos e resolver conflitos).

¹¹ Esferas – Municipal, Estadual e Federal.

¹² KANAN; ZANELLI (2011). Envolvimento de docentes-Gestores com o trabalho no contexto universitário.

1.1 BREVE ABORDAGEM SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública, como todas as áreas que envolvem a administração pública, possui muitos desafios. Estes devem ser mensurados, avaliados e, definitivamente, superados. Colombo e Rodrigues (2011) destacam estes obstáculos como entraves no trabalho do gestor, mas ressaltam a necessidade de enfrentá-los visando à transformação da sociedade. Entendemos que na prática esse enfrentamento tem como pontos de ação: gerenciamento de ações e pessoas; fortalecimento da participação do cidadão; e enfrentamento das dificuldades diárias.

Ricardo de Oliveira¹³ (2012) desenvolveu um estudo onde aponta dois desafios. O primeiro é o desenvolvimento da competência da estrutura administrativa. De fato, um gestor público deve desenvolver as competências para o cargo. Muitos profissionais não as possuem, não busca se aperfeiçoar quando são convidados a ocupar este cargo. O serviço público exige de maneira imprescindível a competência para administrar, seguramente, se o gestor não tiver a competência esperada para o cargo, outros problemas desafiadores irão surgir, como: má conduta, dificuldade de comunicação, falta de controle gerencial e prestação de serviços ineficiente.

O segundo desafio descrito por Ricardo de Oliveira (2012) é a falta de política voltada para o desenvolvimento institucional favorecendo a ineficiência, o desperdício de recursos, o clientelismo, o corporativismo e até o desvio de recursos públicos de suas finalidades. Além da competência o gestor público deve compreender que para a concretização de suas ações precisa traçar um planejamento, uma política de ação. Caso contrário irá gerir mal, resultando consequências que podem ser fatais para a instituição que está gerindo.

Carneiro¹⁴ (2010) chama a atenção para o planejamento nas ações do gestor público, destacando como fator de alerta a formalização de uma gestão democrática. Explica que isso se dá, pois as instituições públicas ainda se prendem às burocracias da ação administrativa e não priorizam que realmente é importante, como: o trabalho participativo e a valorização de ideias novas.

¹³ OLIVEIRA (2012). **Gestão pública:** democracia e eficiência: uma visão prática e política.

¹⁴ CARNEIRO (2010). **Gestão Pública:** o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública.

A gestão democrática, conforme o próprio nome já indica, direciona sua atenção para a participação democrática, para a discussão e ação de todos em um bem comum. É necessário que o gestor público enfrente este desafio, conseguindo formalizar uma gestão democrática que seja não só importante para a instituição, como para todos os seus envolvidos, direta e indiretamente.

Migueles e Zanini¹⁵ (2015) explorando os desafios que permeiam a gestão pública, destacam três em especial. O primeiro refere-se a concentração do poder na mão do gestor, afastando todos de si, fator que acaba não só excluindo, como fomentando a desigualdade.

Na transformação da ação do gestor, sabendo que serve a uma instituição pública, não deve concentrar todas as ações para si, mas agir democraticamente, fazendo que todos se sintam comprometidos com a gestão e com os resultados. Deve, assim, procurar somar forças e não diminuir, realizando ações concretas que possam não só atender as prioridades da instituição, como também fomentar a igualdade, a democracia e ação participativa.

O segundo desafio descrito por Migueles e Zanini (2015), é a baixa confiança, ou seja, a sociedade desconfia (ou confia pouco) nas instituições, principalmente, as públicas. Este comportamento social acaba bloqueando muitas ações que o gestor público procura desenvolver. Por exemplo, a sociedade nem sempre se mostra participativa, quando é realizado na instituição atividades para unir a comunidade escolar à instituição. O envolvimento dessa se torna importante para manter uma dinâmica de confiança, para melhorar o desempenho da gestão, priorizando assim a efetivação de parcerias.

O próximo desafio está na forte propensão a focar no curto prazo e baixa disciplina operacional. Migueles e Zanini (2015) fazem um alerta a busca do imediatismo, que está no trabalho de muitos gestores públicos, com isso um dos efeitos desastrosos é a deficiência das ações operacionais. Não há como esperar resultados em curto prazo, pois há muitos processos que devem ser construídos de forma gradativa, se assim não for podem gerar dificuldades difíceis de serem superadas, como falta de qualidade dos trabalhos da administração e, conseqüentemente, dos que fazem parte dela.

¹⁵ MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (Org.). **Excelência em gestão pública: espaços para atuação**. 2015.

Percebemos que a gestão pública escolar opera sobre desafios, que podem influenciar direta e indiretamente na qualidade de seu ensino, principalmente, a valorização social, ou seja, a confiança da sociedade frente à instituição pública. Portanto, é fundamental que a administração pública se modernize, para enfrentar os desafios diários, pois eles existem e não podem ser ignorados, mas combatidos, para que se tenha não só uma organização melhor, mas que também os seus usuários possam contar com um serviço de excelência.

Nos tempos atuais só se enfrentam os desafios inovando¹⁶, mudando, melhorando sempre. Um gestor competente sabe aproveitar chances e aperfeiçoar seu ambiente de trabalho, sua gestão, comprometendo-se com responder as expectativas dos usuários (público-alvo).

O Ensino Público brasileiro tem passado por transformações profundas, segundo Lück et al. (2005) reformas, mudanças nas práticas pedagógicas e organização escolar, entre outras, tem sido efetivadas para a melhoria do ensino e universalização do acesso. Percebe-se um reconhecimento da importância da educação para o desenvolvimento da sociedade, da economia, enfim, do país como um todo.

Neste cenário, a mídia tem sempre destacado a dificuldade, atual, enfrentada pelas instituições financeiras em manter os custos (salários, materiais didáticos, entre outros). Poucas verbas destinadas à educação, e que muitas vezes se “perdem” no meio do caminho, desviadas pela corrupção política do país. Enfim, é diante destes desafios, enfrentados pela gestão pública escolar, que é preciso valorizar o trabalho do gestor. Paro (2008) faz uma alerta para que as ações da gestão devam visar à qualidade da educação, resultando na transformação da sociedade e na formação de alunos mais preparados, nos aspectos social, político, intelectual e humano.

Por este motivo, é prioritário se pensar na governança pública, liderança estratégica e mecanismos de controle no papel do gestor público evidenciando a organização do trabalho do gestor frente aos desafios encontrados e as diversas realidades vivenciadas da instituição pública.

¹⁶ Inovar neste sentido seria buscar algo novo, de estar aberto a novas oportunidades, realizar ações que atendam a realidade atual, buscar realizar algo que não foi feito antes.

1.2 O GESTOR, GOVERNANÇA PÚBLICA E LIDERANÇA ESTRATÉGICA

No âmbito da gestão pública a governança tem se estruturado como um conceito de valor, uma proposta de colaboração, vinculada a um conjunto de ações e princípios que traduzem a atuação pública. Desde a década de 1990 tem sido uma referência para as organizações públicas, apoiando a diversidade, a qualidade e a interação da atuação pública (OLIVEIRA, 2011).

Quanto à liderança estratégica esta pode ser vista como sendo a gestão com enfoque nas funções estratégicas relacionadas ao equilíbrio do ambiente interno e externo, bem como na efetividade da integração de todos os setores da organização, no intuito de melhor alocar recursos para atingir os objetivos (ZANONI; BERTO, 2009).

Engana-se quem vê o estrategista somente como um agente de visão diversificada, inovador, enfim, agente de mudança com objetivos a conquistar. Ele é articulador e vai além colocando suas ações em prática constantemente (DIAS, 2006). Portanto, não basta um gestor público querer realizar a gestão estratégica, ser um bom estrategista vai além da ideia, tendo em vista a ação de colocá-la em prática.

Tavares (2013, p.185) aborda que a estratégia é como uma arma, que pode se tornar cada vez mais sofisticada e com melhores táticas, mas nunca perde o seu sentido, que é “concentrar esforços em uma determinada direção, buscar a vitória e sustenta-la”. Seguramente, ao realizar uma gestão pública deve seguir uma direção, um planejamento, e assim, buscar o objetivo, para que possa alcançá-los.

No contexto da gestão pública, portanto, os objetivos estratégicos, devem ser direcionados, na área de gestão de pessoas, visando:

- implantar mecanismos de difusão e gestão de conhecimento;
- desenvolver competências técnicas e gerenciais;
- valorizar e motivar (BALBE, 2013, p.185).

De modo especial, analisando a gestão pública da instituição escolar e/ou universidade pública, na efetividade da administração ressaltamos que devem ser priorizados estes três objetivos estratégicos, para a concretização dos mecanismos de controle no papel do gestor público, pois é na busca de efetivar seu trabalho que o gestor público cumpre seu papel gerenciador, ou seja, administra e controla os subordinados, resolve problemas, enfim, conduz sua equipe.

Na prática do gestor público deve ser considerada a governança, em ações diárias baseadas em princípios como:

- transparência;
- coerência entre as diversas políticas do Estado;
- abertura, como uma busca de soluções através de formas clássicas e novas (negociações e participação);
- eficácia, como respostas às necessidades sociais;
- democracia participativa, envolvendo cidadãos e associações representativas (OLIVEIRA, 2011, p.45).

Nestes pontos, específicos, emerge a competência do gestor, sendo assim, no campo escolar para se desempenhar um trabalho significativo, para que sua prática transcorra com a devida qualidade que se espera de sua administração.

Nas últimas décadas, a participação do gestor público como agente do processo organizacional é vista e entendida como uma conquista, como diálogo e como forma de trabalho dialeticamente do cotidiano, planejando, acompanhando, avaliando e aperfeiçoando as atividades empresariais, que possibilita os colaboradores a ampliarem suas ações e desenvolver um trabalho com maior qualidade. Para isso, torna-se necessário priorizar a necessidade dos profissionais de buscarem qualificação para o trabalho, desenvolvendo competências técnicas e comportamentais que possam atender as necessidades das organizações.

Mesmo sendo o gestor um agente transformador, no contexto da universidade pública, nem todos conseguem desenvolver um bom trabalho. Muitos apesar de avaliar positivamente sua competência, no exercício de suas funções, relatam que possuem limitações. Estas são o resultado da contratação para os cargos de gestores públicos profissionais educadores que não têm formação específica em gestão pública.

Essa realidade que destacamos é preocupante e foi também diagnosticada por Kanan e Zanelli (2011), pois entendem que a inexperiência, em relação às ações administrativas, é um fator que deve ser combatido com capacitação dos gestores para se adequarem as necessidades das funções gerenciais. Pois quando não há capacitação para o cargo pode comprometer, o trabalho desempenhado, não contribuir com a equipe e, também, influenciar os resultados da universidade no período da gestão.

Neste aspecto, o gestor público universitário deve preparar-se para exercer suas funções, comprometendo-se com sua equipe, sendo parceiro no sentido de conhecer e analisar todos os recursos disponíveis buscando a sua melhor atuação. Nada adianta fazer uso de sua função se isso não é feito com a devida capacitação. Todos devem caminhar juntos procurando desenvolver uma gestão democrática e participativa.

1.3 IMPACTOS DA FORMAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Na construção ou efetivação de sua prática, o gestor público encontra por diversas dificuldades. Um dos maiores impactos da atuação da gestão está na formação, pois muitos são profissionais, que mesmo competentes em suas áreas de formação não possuem formação em gestão (KANAN; ZANELLI, 2011). Por isso, alertamos neste estudo, sobre a necessidade da capacitação para a função de gestor, principalmente, principalmente, esteja preparado para gerenciar, planejar, executar projetos, enfim, resolver conflitos interpessoais característicos da ação gestora.

No trabalho diário, o profissional gestor público deve ter sua prática direcionada para a gestão por competências, vista atualmente, como uma ferramenta de grande auxílio para as organizações treinar seus colaboradores. Neste aspecto, entendemos os motivos pelos quais muitos profissionais gestores “utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados” (KNAPIK, 2008, p.15), ou seja, ele busca desempenhar melhor seu trabalho e melhores resultados na gestão pública.

Podemos destacar que uma gestão por competência é necessária para sustentar uma instituição pública (CARBONE et al., 2006). Ocupa um local estratégico garantindo maior vantagem competitiva e aprimorando a prática diária (KNAPIK, 2008, p.18). Desta forma, é importante que as organizações se preocupem em implantar a Gestão de Competência, pois, na maioria das vezes, nas universidades o gestor assume o cargo de gestão despreparado, pois não têm formação específica à função lotada.

A gestão escolar, em toda sua extensão, tem dimensão fundamental e importante no desenvolvimento do trabalho de um gestor, principalmente, pelo fato que é por ela que o profissional se torna capaz de entender, observar e solucionar os problemas educacionais que surgem na sua prática diária, efetivando um trabalho de excelência.

Diante desta realidade, destacamos ser de grande importância que o profissional gestor público, ao realizar sua tarefa diária, compreenda ao máximo os direitos e deveres de sua ação e possa ampliar sua participação crítica nas instituições em que trabalha. Sendo assim, devemos destacar a relevância da formação gerencial, para estes profissionais, pois ela além de necessária é instrumento de crescimento, uma ferramenta estratégia para que o gestor público tenha a necessária promoção, adapte-se ao seu trabalho e consiga desempenhar bem suas funções.

Na realidade brasileira, a gestão das universidades, na maioria, os gestores são escolhidos ou nomeados para o cargo. Por ser uma área educacional, a maioria desses profissionais tem formação docente, carecendo de formação gerencial. Realidade que para Kanan e Zanelli (2011, p. 57) pode afetar o trabalho dos mesmos, afetando também, toda “cadeia psicossocial do contexto de trabalho”. Por este motivo, reforçamos a necessidade de formação continuada para conquistar as competências que o cargo exige.

No contexto universitário, bem como em qualquer instituição escolar, a escolha do gestor escolar é algo desafiador. Mas não estamos aqui para discutir o fato de escolha do docente/gestor, mas sim para ressaltar a necessidade deste de se capacitar para assumir o cargo ao qual foi escolhido ou nomeado e enquanto gestor se aprimore cada vez mais. Podemos destacar no estudo realizado neste capítulo que o principal impacto da prática da gestão universitária é a formação do gestor (formação docente), portanto, na necessidade de capacitação, aprimoramento profissional na área de gestão. Portanto, entendemos e destacamos que com a devida capacitação na área de gestão poderá o gestor executar um bom trabalho. Sendo assim, cabe ao profissional docente buscar a capacitação na área de gestão, tendo como suporte a lei de incentivos de qualificação na carreira de servidor público, que não só é um direito deste, como também, um dever a partir do

momento que este profissional não se encontra com as devidas qualidades para exercer o cargo de gestão assumido.

Portanto, é necessário unir estes dois termos, pois já que se trata de entender que um bom gestor no sentido das competências aqui requeridas só se torna completo com visão pedagógica – afinal está no campo da Educação – e um docente sem visão gestora (gestão das relações, da informação, das inteligências, etc.), também se torna incompleto. Em geral discutimos isso em separado, um de costas para o outro.

CAPÍTULO 2: A LEI DE INCENTIVOS E QUALIFICAÇÃO NA CARREIRA DO SERVIDOR PÚBLICO

O incentivo e qualificação na carreira do servidor público é necessária para um bom desempenho nas funções públicas. Seguramente, é imprescindível o aperfeiçoamento contínuo e a preparação para atuar de forma crítica e, ao mesmo tempo, mantendo a competência necessária para cumprir as atribuições que lhes são conferidas para o exercício de sua prática diária.

Quanto melhor qualificado para o trabalho for o gestor público, serão maiores as possibilidades de crescimento profissional e, ainda, de atender com qualidade as tarefas, funções ou atribuições que lhes são conferidas diariamente.

A formação inicial e continuada em serviço de um profissional angaria um conjunto de recursos necessários que irão definir as trajetórias de sua carreira, com ela ampliam-se as chances de consolidar-se profissionalmente, de crescer, melhorar, evoluir. Ao realizar um treinamento, uma especialização, enfim, capacitar-se para o trabalho, melhor preparado, o gestor estará contribuindo para uma gestão com qualidade na atenção aos usuários do setor público.

O aprimoramento profissional, portanto, se faz fundamental para que possa o servidor público ter uma carreira promissora, mas também, contribui para um trabalho com maior qualidade, proporcionando aos usuários do sistema público maior satisfação. Neste parâmetro não só o profissional tem vantagens, como também as pessoas que dependem de seus serviços.

A capacitação é um desafio para os profissionais modernos, mas é prioritário entender que não se trata de uma ação fácil. Muitas vezes, o desafio nem está na vontade ou necessidade, mas remete-se a barreiras como tempo, custos e falta de incentivo. Estes entraves fazem com que muitos profissionais servidores públicos deixem de se qualificarem para o cargo.

Quanto maior for o nível de formação e capacitação da direção, melhor será o trabalho executado por ela. Diante desta realidade, os impactos da prática da gestão estão na formação, na busca por competências necessárias para a atuação, como também na prioridade de capacitação, aprimoramento profissional.

Diante desta realidade, o poder público, por meio de suas legislações estimula a formação e/ou capacitação de servidores públicos, bem como demonstra a prioridade de os profissionais da área de gestão e administração pública a reconhecerem a necessidade e ter como prioridade a capacitação para o trabalho, na busca de melhor realizar suas atribuições.

2.1 DIREITO A LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO

Muitos profissionais servidores públicos deixam de se capacitar preocupados com o cargo que assumiram e com as responsabilidades que diariamente precisa executar. Diante desta realidade, buscam capacitar-se, dentro da legalidade antes de programar uma capacitação.

No aspecto legal, desde a década de 1990, os servidores contam com um fator estimulador para se capacitar: a licença de trabalho. Esta encontra-se prevista na legislação brasileira pela Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990¹⁷, alterada pela Lei Nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997¹⁸. Encontra-se no disposto, sobre a licença de capacitação:

Art. 87 - Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional.

Parágrafo Único: Os períodos de licença de que trata o *caput* não são acumuláveis.

¹⁷ Conhecida como o Estatuto do Servidor Público Federal. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

¹⁸ Altera dispositivos das Leis n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências.

O servidor público a cada quinquênio de efetivo exercício afastar-se do cargo para se capacitar. Além desta garantia, há também a remuneração para participar do curso; no entanto, esta se limita a apenas três meses.

A lei mesmo que um marco no incentivo a capacitação do servidor público no Brasil, ainda é desconhecida de muitos profissionais. Percebe-se que muitos temem essa licença, ou não querem se ausentar do trabalho, como medo de perder o cargo. Principalmente, servidores públicos que são cargos de confiança ou que são escolhidos pelo prefeito, governador, presidente, vereadores, senadores, deputados, enfim, algum representante do povo, no executivo ou no legislativo.

Cabe aos órgãos e entidades da administração pública, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP) estimular a capacitação. Neste aspecto, além da Le 8.112/90, ter sido alterada pela Lei Nº 9.527/97, em 2006, também foi criado o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que instituiu o PNDP.

No art. 1º, deste decreto, fica disposto:

Art.1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A prioridade neste caso é para uma formação pessoal que determine maior qualidade no trabalho da administração pública. Regina e Lima (2007) destacam que a preparação do gestor escolar é necessária, por isso acreditam que ações da Secretaria de Educação do Brasil pode, por meio de políticas públicas, incentivar que os profissionais se capacitem de forma contínua.

Formação, gestão de competências e capacitação, são pontos de esclarecimento no Decreto n. 5.707/2006, no art. 2º,

Art.2º - Para os fins deste Decreto, entende-se por:

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;*
- II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes*

necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Neste demonstrativo legal a capacitação deve ser realizada de forma permanente, orientada para a formação de competências e baseada nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para a prática do servidor público.

A Lei n. 8.112/90 e o Decreto n. 5.757/2006 estimulam a busca pela formação profissional, portanto, não tendo o gestor universitário, enquanto servidor público, a especialização necessária de gestão, cabe a ele buscar formas de se capacitar e a administração pública (universidade pública que está inserido) corroborar para que ele possa se preparar melhor para exercer suas funções.

Destacando ainda o Decreto n. 5.757/2006, uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (art.3º., XIII) é priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

As universidades brasileiras têm um grande desafio que é a gestão de pessoas e destaca que, para cumprir seus propósitos, deve investir em capacitação continuada de seus profissionais, inclusive o gestor. Ainda, explicam que aprimorar a gestão de pessoas é necessário para que possa melhor realizar seus processos, recursos, enfim, todos seus elementos.

No contexto da gestão universitária, portanto, não há lugar para a passividade, muito menos para comodismo. Neste aspecto, há de se assegurar que todos os gestores públicos busquem melhor se adequar as necessidades de sua instituição, preparando-se para a efetivação de seu trabalho.

Pode-se entender que é perceptível que atualmente, há uma nova percepção de gestão universitária, na qual não há como desvincular a visão acadêmica do professor, com a técnica administrativa do gestor, (!) enfim, é importante mesclar o acadêmico ao técnico, sendo esta ação a ciência por detrás da gestão universitária, ou seja, fator delimitador para o sucesso da mesma (SILVA; SARRACENI, 2012).

A gestão universitária¹⁹ ao enfrentar seus desafios, no entanto, tem se deparado entre eles, com a necessidade de fortalecer seu modelo de gestão, devido ao cenário altamente competitivo atual, mas também, devido a prioridade de atender bem os usuários do serviço público.

2.2 CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO

A capacitação e a qualificação profissional são dois pontos fundamentais (treinamento e aprimoramento das habilidades) para a ação prática de qualquer profissional, pois podem ser vistas como um complemento da sua formação básica. No entanto, ambos complementam o que o indivíduo aprendeu nos bancos da faculdade.

O gestor público é um profissional polivalente, cuja especialidade é a capacidade de traduzir, interpretar ou “decodificar” para uma “lógica” e “racionalidade” empresariais o conteúdo e forma das políticas públicas. Neste caminho precisa estar capacitado para o desenvolvimento de suas ações, principalmente, para concretizar suas funções deve realizar formação continuada, mais específica para lidar com a “máquina pública”²⁰ com o devido respaldo técnico-profissional que necessita diariamente (OLIVEIRA, 2012).

Diante desta realidade, o gestor público tem tarefas árduas para concretizar na sua prática e que capacitado terá maior força para realizá-las, afinal o que ele intitula de “máquina pública” é o exercício das ações do gestor, um conjunto de estruturas que precisam ser seriamente geridas. Pois sem o conhecimento necessário os desafios serão muito maiores, por isso a importância da capacitação profissional.

¹⁹ É um exemplo de gestão pública, que ganhou maior ênfase após a reforma do ensino superior, ocorrida na década de 1990, sendo regida pela racionalização organizacional e pela busca de novos padrões de gestão na administração pública, que passou a ser orientada por resultados (COLOMBO; RODRIGUES, 2011).

²⁰ Máquina pública é o conjunto de estruturas, recursos humanos e instrumentos que são mantidos com recursos públicos, para que o “governo” (formado a partir da deliberação de quem é eleito democraticamente a cada período) possa implantar seu Plano de Governo. A máquina pública deve ser estável e competente, estar a serviço de qualquer governo eleito e submetido à nossa legislação e a regras para seu funcionamento (ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO. Disponível em: <https://www.enfpt.org.br/glo-vere-letra-m/maquina-publica/>).

A capacitação profissional, por sua vez, vem sendo matéria de discussão e debate, principalmente, considerando o ensino superior. A reforma do ensino superior ocorrida na década de 1990 favoreceu também a reforma gerencial, vista como um processo de modernização produtivo, que além de necessária era a resposta para as inovações tecnológicas, resultantes da globalização, que além de exigir maior competência dos gestores públicos, também, priorizava abertura de mercados, concorrência e desafios constantes, exigindo do Estado e das instituições sociais uma adequação e igual modernização (COLOMBO; RODRIGUES, 2011).

A administração pública, não diferente de qualquer outro tipo de administração, tem se deparado com um momento onde a modernização, a globalização, novas tecnologias, notadamente num mundo digital, enfim, tantas novidades, inovações e mudanças acabam exigindo mais das instituições e dos profissionais que nela atuam. Se estes não se capacitarem, certamente, poderão ser qualificados como “analfabetos funcionais”²¹, aqueles que não estão preparados para exercerem suas funções, por não se encontrarem preparados, atualizados, capacitados.

A capacitação de servidores públicos, como são os gestores, no Brasil têm ações definidas como a criação da ENAP. Esta no contexto do serviço público tem sido fundamental para a conscientização dos profissionais de educação e gestão de pessoas do papel importante da Educação à Distância (EaD), que atua na promoção de oportunidades de aprendizagem contínua aos servidores públicos, bem como a ampliação do acesso aos estudos, que podem ser realizados conforme as necessidades de cada um (OLIVEIRA, 2012).

Realmente, a EaD é sinônimo de avanço para a capacitação profissional. Geralmente, os gestores públicos, com sua jornada de trabalho exaustiva, com a vida profissional, familiar, entre outras atribuições, possui um tempo limitado para estudo. A EaD veio como uma oportunidade para esses profissionais que buscam a capacitação profissional, que almejam qualificar-se para o trabalho, que priorizem melhor desempenho de suas atribuições. Trata-se de uma ferramenta de formação

²¹ Esta expressão surgiu no cenário educacional praticamente ao mesmo tempo que o de educação permanente, embora por razões diferentes, mas complementares. Ainda, na década mais fecundada em matéria de campanhas e programas de alfabetização, ou seja, nos anos 60, o conceito de analfabetismo funcional surgiu para complementar o conceito de analfabetismo absoluto e em decorrência de muitos fracassos observados nas campanhas em massa que atravessaram o planeta desde os anos 40 e 50 (PAIVA, 2003).

atual, moderna e que facilitou a vida das pessoas que buscam preparar-se para exercer com maior qualidade suas funções.

2.3 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA COMO MODALIDADE DE CAPACITAÇÃO

A Ead tornou-se para muitos profissionais a principal alternativa de estudo, quando se refere a capacitação, ou seja, na formação continuada. Landim (1997) explica que, no Brasil, a chegada da EaD foi vista com certa desconfiança devido ao grande número de cursos por correspondência que proliferaram concomitantemente, sendo que muitos desses cursos não traziam consigo nenhum conteúdo pedagógico mais consistente e visavam apenas o retorno financeiro com vendas de apostilas. Não há um momento certo que se possa afirmar de quando iniciou a EaD no Brasil, mas destaca que os primeiros registros encontrados (marco histórico a implantação de escolas privadas internacionais) foi em 1994 que ofereciam cursos pagos por correspondência. A Lei 12/1983, que propôs os cursos em nível *lato sensu*. Que se iniciou na Educação, expandiu-se de forma vertiginosa, pela demanda de mercados e, todos os níveis de formação, notadamente com a “importação” dos MBA.

Landim (1997), ressalta que a EaD começou em um momento bastante crítico no Brasil, onde a Educação Brasileira se encontrava em uma situação de plena conturbação. A EaD recebeu pouco incentivo por parte das autoridades educacionais e órgãos Governamentais devido à pouca importância que se atribuía a ela.

Compreendemos que as rápidas mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas e pela mundialização da economia têm colocado ao nosso tempo desafios que exigem o desenvolvimento do conhecimento em escala até então desconhecido. Com essa mudança é necessário ter um novo método de Educação, pois o tempo para a reflexão e a sedimentação do conhecimento torna-se cada vez mais reduzido. Foi diante da necessidade de melhor cumprir seu papel com maior qualidade é que a formação continuada ganhou papel de destaque quanto à formação de educadores no Brasil.

Para Romanowski (2010, p.130) “o objeto da formação continuada é a melhoria do ensino, não apenas a do Profissional. Portanto, os programas de formação continuada precisam incluir saberes científicos, críticos, didáticos,

relacionais, saber-fazer pedagógico e gestão”. Desta forma, podemos avaliar que no caso do gestor universitário a formação continuada é uma oportunidade lucrativa, não só do profissional, mas de toda a instituição e os que nela formam-se.

Não pode o profissional gestor público ficar alienado, acreditando que sua formação inicial lhe basta ou que a EaD não lhe trará conhecimento suficiente para melhorar sua prática. Deve-se conscientizar que ela é um rico instrumento de formação continuada, pelo qual poderá acompanhar a era moderna, onde os profissionais precisam estar cada vez mais preparados para exercer com excelência suas funções.

Neste meando, a EaD tornou-se parte da evolução social e cultural do país, sendo uma modalidade inovadora, que contribui não só com o favorecimento da aprendizagem, mas também a socialização do conhecimento, aquisição de competências e habilidades nas quais o servidor público (aluno) é capaz de ampliar sua visão sobre seu trabalho, melhorando significativamente sua prática diária.

Podemos destacar, que a EaD tem diminuído as barreiras do conhecimento que se expressam na correria diária. A quebra da distância da necessidade de aprender e o ensino, é uma das principais fontes de procura de professores pela EaD, pois tendo, na maioria das vezes dois cargos, ou mesmo, tendo que lidar com casa, filhos, escola, enfim, administrar o tempo para tudo, torna-se difícil voltar a estudar cursos de tempo integral.

Segundo Severino²² (2007, p.16) neste aperfeiçoamento é preciso refletir que os profissionais “necessitam dos conhecimentos para entender o sentido de sua prática”. De certa forma, o aperfeiçoamento profissional é parte da evolução que se estende pelo mundo todo.

Na busca por saberes e conhecimentos o gestor público tem na EaD um apoio constante. Afinal, esta modalidade de educação nos dias atuais tem um papel predominante na expansão e massificação do ensino, devido ao custo reduzido com a mesma qualidade de um curso presencial, favorecendo a formação do gestor. Desta forma, compreendemos a importância atual das instituições com modalidade à distância oferecerem cursos na área de gestão pública para que profissionais que assumem o cargo possam capacitar-se.

²² SEVERINO, A. J. **Filosofia da educação**: construindo a cidadania. São Paulo: FTD, 2007.

Com as inovações tecnológicas e a facilidade encontrada através da Internet para realizar estudos, pesquisas, aprender mais a EaD trouxe a oportunidade para esses gestores de se especializar. Portanto, é necessário que os mesmos a reconheçam como um apoio para melhorarem sua prática, buscando sempre a preparação para uma atuação com maior eficácia.

Esta modalidade de ensino agrega muito valor à prática profissional, se encaixa bem as necessidades de tempo do aluno gestor e lhe oferece um motivo a mais para buscar novos aprendizados, conhecimentos fundamentais para a prática gestora, priorizando sempre adquirir as competências necessárias para a sua prática.

Atualmente, no Brasil cursos na área de gestão pública são ofertados pela EaD²³, voltados para a administração de instituições públicas do governo nas suas três esferas. Durante a formação nestes cursos amplia-se a compreensão dos gestores públicos quanto a gerencia de recursos, projetos, pessoas, coordenação, enfim, adquirem os conhecimentos, habilidades que necessitam para realizar uma boa gestão

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE ESTUDO

O caminho metodológico torna-se elemento prioritário para se alcançar resultados. Podemos verificar que os resultados de uma pesquisa demonstram o quão importante é o tema abordado, são determinantes para se averiguar se há uma abordagem lógica na prática para o que se pretende discutir.

Não há como compreendermos um tema sem que haja uma análise minuciosa e criteriosa sobre pontos de reflexão, muito menos que estes sejam definidos a *priori*. Ao pensar no caminho metodológico, estamos realizando uma busca pela melhor estratégia que realmente possa colaborar para que os objetivos do estudo sejam devidamente alcançados, ao mesmo tempo garantir os melhores resultados. Ademais, elucidar possíveis lacunas que muitas vezes a teoria deixa em relação ao desenvolvimento da prática da pesquisa.

Aqui buscamos avaliar a visão dos profissionais docentes que ocupam cargo de gestão na UFTM e sua formação correspondente ao conhecimento

²³ Pós Graduação online em gestão pública: <https://gestaopublica.fecap.br>; <https://www.ibegesp.org.br/>; Uninter.com; entre outros).

técnico/gerencial necessário para o conhecimento da prática gestora, em detrimento da formação educacional como docente. Lhe agrega, averiguando se está lhe conferindo conhecimento das competências para o desenvolvimento da prática gestora.

No confronto das duas vertentes em questão (formação técnica para gestão pública e a formação docente) investigamos se o conhecimento das competências se torna necessário para efetivar a prática gestora com maior excelência, considerando a formação, às vezes ineficaz, do docente que assume cargo de gestor universitário.

Sendo assim, foi pertinente traçar um modelo teórico de análise (Quadro 1) para melhor avaliar os objetivos e, assim, concretizar a pesquisa de campo. Destacam-se, neste quadro: o ambiente do público alvo, as dimensões analisadas, as variáveis a serem encontradas e a medição a ser considerada, a partir de um problema /desafio a ser enfrentado.

Quadro 1: Modelo Teórico de Análise.

Educação Superior		Dimensões	Variáveis	Medição
Mestrado em Educação, Especialização em Organização e Gestão de Centros Educativos.	Gestão Universitária	- Nomeação - Especialização na área de gestão pública - Dificuldades encontradas	- Formação - Desempenho - Capacitação	Percepção do gestor público da UFTM quanto a sua preparação/qualificação para assumir o cargo de gestão.
		Problema / Desafio		Avaliação do desempenho do gestor universitário da UFTM.
		- Compreender o regulamento da UFTM quanto à contratação do gestor universitário, considerando objetivos e competências dos profissionais envolvidos; - Analisar se há consonância entre o que almeja a instituição, como o que é praticado pelo Gestor Universitário. - Destacar possibilidades de melhorias no acompanhamento a partir do olhar deste profissional.		Verificação de desafios encontrados na prática da gestão universitária.
				Análise do desempenho do gestor universitário a partir da autoavaliação que estes fazem de seu trabalho.

Fonte: Elaboração Própria.

A partir destes critérios de análise foi desenvolvido o questionário para avaliar a formação do docente para assumir o cargo de gestão que, geralmente, ocorre pelo critério de nomeação, bem como sua especialização e dificuldades encontradas.

3.1 VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO

No processo de validação de um instrumento, há técnicas de validação que podem ser utilizadas quanto ao objetivo a ser alcançado, bem como, segundo Kim (2009), as etapas e instrumentos que serão utilizados para a validade dos instrumentos. Na investigação de um objeto de pesquisa destacam-se quatro técnicas: validade de conteúdo; *pretest* (pré-teste); confiabilidade e validade de construto (Quadro 2).

Quadro 2: Técnicas de validação de pesquisa

Técnica de Validação	Descrição
Validade de conteúdo	Julgamento de <i>experts</i>
Pretest (pré-teste)	Abordagem pessoal (face a face, entrevista por telefone), abordagem impessoal (questionário).
Confiabilidade	Teste-preteste ²⁴ , <i>split-half</i> ²⁵ (<i>falha de Cronbach</i> ²⁶).
Validade de Construto	Conforme os objetivos do estudo. Principais técnicas, validade convergente, validade discriminante, análise fatorial exploratória e confirmatória.

Fonte: Adaptado de Kim (2009).

²⁴ Esta técnica permite avaliar se resultados semelhantes são obtidos quando o instrumento é aplicado sob as mesmas condições metodológicas, mas em momentos diferentes. Uma forma de estimar a confiabilidade de um instrumento.

²⁵ Teste de confiabilidade também chamado de teste das metades. Obtido pelo correlacionamento de dois pares de escores obtidos de metades equivalentes de um único teste administrado uma vez. Passo 1 divide o teste em metades equivalentes; Passo 2 calcular um r de Person entre os escores nas duas metades do teste; Passo 3 ajustar a confiabilidade da metade do teste usando a fórmula de Spearman-Brown. Esta estima uma correlação usando o coeficiente de correlação Produto-Momento de Pearson (COHEN; SWERDLIK; STURNMAN, 2014, p.152).

²⁶ Criado em 1951 por Lee J. Cronbach, visando avaliar o nível de confiabilidade de um questionário.

Falar sobre cada técnica de validade de conteúdo, portanto, podemos verificar que a validade de conteúdo, como se pode observar é um instrumento que consiste no julgamento de pessoas mais experientes, com conhecimento mais aprofundado sobre os pontos de investigação. No caso do pré-teste tem-se uma abordagem de ação direcionada à intenção da realização da pesquisa, ou seja, se esta se trata de uma pesquisa pessoal, por meio de uma entrevista, um questionário, enfim, há um planejamento para sua execução, que deve se sustentar em um destes critérios de abordagem.

No caso da técnica de confiabilidade, pelo próprio nome é possível compreendermos que se trata de uma forma de verificar a confiabilidade de cada dado coletado. Sendo aferida por meio da investigação do que foi coletado, averiguando-se até que ponto certos conceitos ou construtos explicam o desempenho no teste

De acordo com Bellucci Júnior e Matsuda (2012) entre essas técnicas mais conhecidas de validação está a validação por conteúdo. Este, para Haynes, Richard e Kubany (1995) é um instrumento de grande importância, pois verificamos se os elementos que constituem um instrumento de mensuração são representativos e relevantes para o conceito a ser avaliado.

Portanto, ao construir o questionário é importante que estas três concepções sejam analisadas, para que todos os fatores do fenômeno sejam devidamente contemplados na *pesquisa survey*. Haynes, Richard e Kubany (1995) sugerem que o pesquisador siga uma sequência de pontos como: definir o domínio de construção, avaliação e correção do conteúdo empregando análises que irão refinar o instrumento. Por este motivo, o questionário deve ter um número de questões que se agrupem em uma mesma dimensão, que possam ser analisados e avaliados em um mesmo conjunto (dimensão).

Neste estudo, o questionário validado (APÊNDICE A) foi aplicado para 40 (quarenta) gestores da UFTM. Todos nomeados ao cargo e sem exigência de formação específica de docência e nem mesmo de capacitação para a gestão. A validação foi realizada com 10% da amostra, portanto, 4 (quatro) gestores públicos, englobando apenas aqueles ocupantes de funções gerenciais, analisando-se variáveis como a titulação destes docentes (graduação, mestrado, doutorado).

Na amostra inicial feita com estes gestores públicos, foi enviado um questionário, inclusive com algumas questões abertas, que passaram por validação deste grupo que sugeriram mudança no questionário onde, ao final todas as questões, foram fechadas e concretizada a pesquisa.

O objetivo da pesquisa em si é atentar para a formação do gestor e a capacitação do mesmo ao trabalho, verificar como os respondentes foram escolhidos para seus cargos, o nível de formação destes e, principalmente, se a formação de docentes lhes dão subsídios necessários para o desempenho do trabalho como gestor.

Também se busca verificar como veem a capacitação no exercício de suas funções, se ela contribui ou pode contribuir nas suas ações diárias, mas principalmente, na tomada de decisão. Pois um gestor consciente deve preocupar-se não só com os atos que realiza, mas com as decisões que precisa tomar, principalmente, considerando que estas são os pilares que irão sustentar sua instituição.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA

O questionário estruturado (dirigido, somente com questões fechadas) foi a base da pesquisa, que para Alves (2014) é melhor de responder aos objetivos da fase de investigação de um projeto, que são de aprofundamento e verificação.

O questionário é uma técnica muito utilizada em pesquisas científicas, sendo o estruturado montado com questões fechadas, direcionadas à abordagem de pesquisa e o tema de análise, visando alcançar os objetivos traçados pelo pesquisador.

Em se tratando da elaboração do conteúdo do questionário, também levamos em consideração o Regimento da UFTM e o Plano Diretor Interno (PDI). Sendo o formato das questões diretas, do universo dos sujeitos, as respostas mais facilmente categorizáveis.

Neste contexto, a entrevista com os gestores públicos tornou-se a base para a compreensão do nível de envolvimento dos mesmos com o processo da realização da gestão pública, bem como a percepção dos docentes gestores sobre a capacitação (formação adequada) para exercer a função gerencial.

O questionário por ser organizado a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecerão invariáveis para todos os entrevistados, permite fazer a análise das informações obtidas de acordo com as categorias predeterminadas.

A aplicação das entrevistas foi por meio de contato inicial onde, a seguir foi enviado um e-mail pela pesquisadora diretamente aos respondentes, da coordenação do UFTM, onde estes responderam diretamente no programa do *Google Forms*, que automaticamente foram gerando os resultados em gráficos, que servirão para as discussões relevantes ao tema abordado, com a devida aplicação dos estudos realizados.

3.3 PÚBLICO ALVO DA PESQUISA

O público alvo é composto por docentes que ocupam cargo de gestão na UFTM, conforme a pretensão deste estudo. Atualmente a UFTM tem no seu quadro de servidores um total de 2.801, sendo servidores sem formação em docência ativos 2.149 (77%) e 652 (23%) servidores docentes ativos. Ocupam cargos de gestão 177 servidores, destes 87(49%) são docentes e 90 (51%) não o são.

Realizamos um contato inicial com os 49% dos gestores, ou seja, os docentes, explicando a proposta da realização de uma pesquisa que mostrasse a perspectiva destes quanto à sua formação inicial e à necessidade ou não da formação gerencial para o exercício do trabalho como gestor.

Destes 87 gestores, apenas 30 (34%) aceitaram e 57 (66%) não aceitaram participar da pesquisa. Resultado, no primeiro momento como um fator desmotivador, mas mantivemos firme a proposta, pois compreendemos a relevância do tema.

Atualmente, percebemos que há na UFTM, muitos problemas resultantes do despreparo dos gestores, que acumulam cargo de docência e de gestão. Fator este que leva a prática gestora a enfrentar conflitos, pois os professores gestores em vias de regra revelam pouca capacidade de liderança, trabalho em equipe, gestão de pessoas, gestão de conflitos, entre outras. Por isso, torna-se necessária a capacitação destes gestores, pois sua formação não está adequada ao cargo assumido.

Por estes parâmetros é que não desistimos de aplicar a pesquisa, mesmo considerando baixo o número de participantes, do que nós projetamos (no mínimo 50%). Esperamos que os resultados possam contribuir para uma mudança deste agravo, pois se trata de uma situação que precisa ser resolvida com muita cautela, mas com significativa urgência.

Enfim, o questionário foi enviado para os 30 (34%) dos professores gestores da UFTM, por meio de um link, nos seus respectivos e-mails, colhidos na entrevista inicial de aceitação para a pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A análise de dados se estrutura pelo método de análise de conteúdo (AC), tendo como base categorias que serão definidas a partir do roteiro do questionário. Segundo Gil (2010) a AC se articula por instrumentos metodológicos que se aperfeiçoam constantemente e que se aplicam a discursos diversificados.

De modo específico, o método da Análise de Conteúdo consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, portanto, trabalha baseado nas respostas conforme as categorias descritas e o desenvolvimento da pesquisa, visando alcançar os objetivos propostos.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa sobre a atuação do gestor público e a percepção destes quanto à capacitação para a prática gestora foi realizada no campus da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, uma instituição pública, localizada no município de Uberaba, estado de Minas Gerais.

Primeiramente, realizamos uma observação da instituição, onde se pôde averiguar sua estrutura organizacional e verificar suas condições atuais e seu capital humano. Em seguida, aplicamos um questionário, cujos dados são analisados nesta parte do estudo e compreendem a uma análise avaliativa sobre como os

entrevistados percebem a capacitação e qualificação para o trabalho, principalmente, em relação à prática da gestão.

Podemos observar que a UFTM é, portanto, a matéria de observação e análise das quais serão direcionados pontos relevantes desta organização e de sua gestão, voltados para uma análise documental com foco no Regimento Interno e Resoluções que regem a instituição, formalizando suas ações legais e transitórias. Em seguida, destacamos os resultados do estudo bem como a discussão destes, conforme estudos realizados no decorrer da pesquisa bibliográfica, após as considerações sobre os dados encontrados.

4.1 LOCALIZAÇÃO DA PESQUISA

Os últimos dados registrados destacados através do censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, relatam que Uberaba, naquele período possuía 295.288 habitantes. Dados atualizados, gerados pelo mesmo órgão de pesquisa e estatística [online] destacam que atualmente, 2019, estima-se que haja no município 333.783 habitantes. Em pesquisa sobre a área total do município encontramos que esta, na última atualização ocorrida em 2016, compreende a uma extensão de 4.523,957 km².

O município atualmente é considerado um dos polos regionais do estado nos setores da saúde, pesquisa agropecuária e educação superior. Conta com nove estabelecimentos de nível superior (entre faculdades e universidades) que oferecem noventa e quatro cursos de graduação e quarenta e nove de pós-graduação (*Sensu e Strito Sensu*) aproximadamente.

A cidade de Uberaba é referência no atendimento médico-hospitalar-odontológico da região do Triângulo Mineiro. De acordo com Borges (2001), a cidade usufrui de dezesseis hospitais; vinte e oito unidades básicas; sete ambulatórios sendo dois municipais; dezesseis laboratórios; vinte e quatro ambulâncias para cada 306 habitantes; um dentista cada grupo de trezentos e trinta e cinco habitantes; um leito para cada grupo de cento e noventa e cinco habitantes, totalizando em mil, cento e oitenta e oito leitos; dois veículos para transportes de deficientes físicos e uma ambulância para transportes de pessoas com doença mental.

Uberaba é uma cidade que está em amplo desenvolvimento, sendo destaque no polo industrial e no agropecuário. Beneficiada com a efetivação de várias empresas, como multinacionais de produtos químicos, que escolheram o município por possuir vantagens como: a proximidade da matéria-prima, a localização estratégica, a capacitação da mão-de-obra, as boas condições de instalação e a qualidade de vida oferecida.

O campo universitário Uberaba há instituições privadas (UNIUBE – Universidade de Uberaba; FACTHUS – Faculdades de Talentos Humanos entre outras) e públicas (Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM). Dentre estas a universidade pública, foi o objeto da presente pesquisa, portanto matéria de análise a seguir, onde se destacam pontos relevantes desta instituição, tais como: História e análise organizacional.

4.2. APRESENTAÇÃO DA UFTM

A estrutura física da UFTM localiza-se em Uberaba, MG, na Avenida Frei Paulino n. 30, Bairro Nossa Senhora da Abadia. A instituição está registrada no Ministério da Educação (MEC), sendo autorizado seu funcionamento por meio do Decreto nº 35.249 de 24 de março de 1954 e da Lei nº 3.856 de 18 de fevereiro de 1960. Legalmente a universidade consolidou-se através do Decreto de Reconhecimento nº 47.844 de 24 de dezembro de 1959. Sua federalização ocorreu através da Lei nº 3.856, de 18 de dezembro de 1960, e, posteriormente sua transformação em Autarquia Federal pelo decreto nº 70.686 de 07 de julho de 1972.

A UFTM tem como força de formação quatro níveis de atendimento, com cursos respectivos nas modalidades:

- Graduação (Agronomia, Biomedicina, Ciências biológicas, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Física, Fisioterapia, História, Letras, Licenciatura em Educação do Campo,

Matemática, Medicina, Nutrição, Psicologia, Química, Serviço Social e Terapia Ocupacional);

- Pós-Graduação: *Stricto-sensu* – são diversos programas de Pós-Graduação como, por exemplo, em: Atenção à Saúde; Ciências da Saúde; Ciências Fisiológicas; Medicina Tropical e Infectologia; Inovação Tecnológica; Letras em Rede Nacional; Matemática em Rede Nacional; Química em Rede Nacional; Educação; Educação Física, Interdisciplinar em Biociências Aplicadas; Psicologia, entre outros cursos. *Latu Sensu*: Residência Médica, Residência Integrada Multidisciplinar e Uniprofissional; Especialização em Gestão do Cuidado em Saúde de Família e Ciência é 10.
- Cursos Técnicos: com formação em Técnico em: Análises Clínicas, em Enfermagem; em Informática, em Radiologia, em Saúde Bucal, em Segurança do Trabalho e Cursos Pronatec.
- Educação à Distância: Centro de Educação a Distância – CEAD.

De acordo com a lista acima podemos destacar a instituição com uma ampla oferta de cursos em nível de graduação e pós-graduação, incluindo especialização, em diversas áreas (saúde, educação, engenharias, entre outras). No entanto, para muitas pessoas não só de Uberaba, como região, ainda há a visão de que a instituição está diretamente ligada à formação de saúde, devido à ligação que teve com o Hospital de Clínicas, pelo qual hoje não é mais responsável pela sua administração direta.

Ao analisarmos ainda os campos de formação, podemos acrescentar que a UFTM desenvolve pesquisa em várias áreas, incluindo ciências básicas, doenças parasitárias e tropicais, oncológicas e clínicas, estando inserida na comunidade científica nacional e internacional (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais. - FAPEMIG, Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale - INSERM-França) mantendo intercâmbio com entidades nacionais e internacionais, sediado pela Secretaria da Sociedade Brasileira de Medicina Tropicais - SBMT, além da Revista da mesma.

As atividades de extensão são desenvolvidas por todo complexo, sendo a extensão vista na UFTM como um processo de ação vinculado a sociedade. Alunos, professores e instituição trabalhando em conjunto pela formação, desenvolvendo o processo de formação e extensão, por meio de programas, projetos, cursos, enfim, ações educacionais acadêmicas.

Ressaltamos ainda, que a instituição possui um Centro de Reabilitação que tem como finalidade reabilitar pacientes portadores de restrições físicas, temporárias ou permanentes visando reintegrá-los social e profissionalmente; uma biblioteca (Sophia Biblioteca), com um amplo acervo de livros, teses, monografias, periódicos, obras de referências eletrônicas e base de dados, onde os alunos podem realizar acesso online, em uma busca rápida, tendo acesso ao acervo.

4. 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA APLICADA

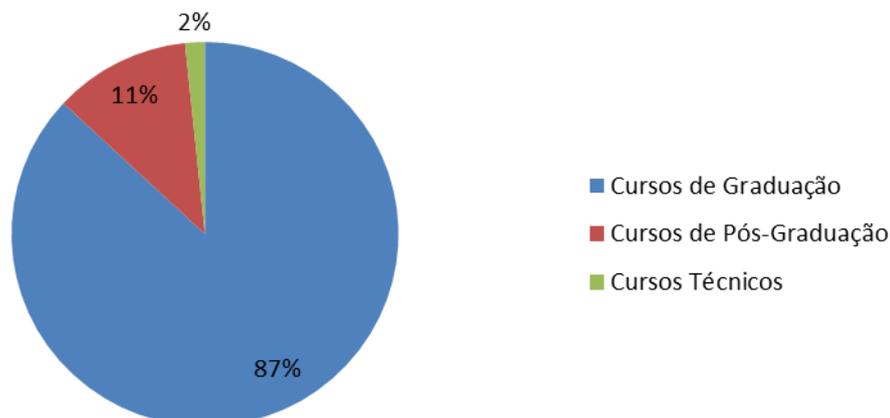
Dois etapas de análise constituem os resultados: a organizacional e da gestão da UFTM; e da formação do docente gestor universitário. Na primeira análise buscamos compreender como a instituição é estruturada e como funciona a gestão e seus processos. Na segunda análise buscamos averiguar a percepção do docente gestor quanto a capacitação profissional.

4.3.1 Análise organizacional e a gestão da UFTM

Atualmente, a UFTM tem matriculado na instituição 6.823 alunos, destes 87(n=5.931) nos cursos de Graduação; 11%(n=779) nos cursos de Pós-Graduação e 2%(113) nos cursos técnicos, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1: Universitários Matriculados na UFTM - 2019

Universitários Matriculados na UFTM - 2019



Fonte: Administração UFTM.

Na análise dos resultados identificamos que o propósito da instituição de ensino superior, UFTM é a formação do aluno como profissional apto para contribuir com a sociedade na qual está inserido. Conforme, dispõe o Estatuto da UFTM (2013), art. 6º, inciso I, a universidade busca “formar profissionais, em nível técnico e superior, para o exercício profissional inerente, promovendo educação humana integral, consciente e cidadã”.

A UFTM preocupa-se com a formação científica e também humana de seus universitários. Acreditando serem ambos os aprendizados os princípios norteadores de sua profissão. Pois estes darão subsídios para que os profissionais possam intervir na realidade onde estarão inseridos e, assim, possam contribuir para melhorar a sociedade, de modo geral. Neste parâmetro, identificamos que a UFTM visa à promoção dos alunos, preparando-os para o mercado profissionalizante, mas ao mesmo tempo, inculcando neles a prioridade que é a vida humana, destacando-se, principalmente, valores éticos.

Procuramos entender diante deste princípio, qual seria a missão (a razão da instituição de existir) e a visão (a imagem futura de si mesmo, o que pretende alcançar amanhã). De imediato, analisamos o Estatuto da UFTM (2013) e encontramos apenas a missão, no seu art. 5º:

Atuar na geração, difusão, promoção de conhecimentos e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população (UFTM, art. 5º, ESTATUTO, 2013).

Diante do disposto foi possível entender que a missão da instituição e promover conhecimento e formar profissionais. Esperamos que estes contribuam para com a sociedade, sendo comprometidos com os âmbitos social, econômico, cultural e tecnológico. Este é um ponto a que devemos traçar um alerta, pois a instituição procura por meio de seu trabalho, principalmente, a formação de futuros profissionais de diversas áreas, a averiguar se e como está contribuindo diretamente para o progresso da sociedade.

Sobre a visão de futuro que a UFTM propõe, observamos que no Estatuto não há referência. Encontramos esta no site na aba Universidade²⁷, que, segundo o qual é tornar-se “centro de excelência em educação, pesquisa científica e tecnológica, com reconhecimento nacional e internacional, orientado à universalização de conhecimentos, de formação e de aplicações úteis à sociedade (2012-2020)”.

A projeção da UFTM como pode averiguar, é ambiciosa, pois busca conhecimento nacional e internacional, mas para isso a instituição criou em 2011, a Assessoria de Cooperação Internacional – ACI. Portanto, ampliando a oportunidade de reconhecimento internacional, sediando eventos internacionais e estimulando participação dos profissionais da instituição em encontros científicos internacionais.

Compreendidas a missão e visão, o próximo item investigado foi sobre as metas da instituição. Compreendemos que as metas são fundamentais para o crescimento de uma organização, como bem coloca Costa Júnior (2012) elas permitem que se concretizem sua missão e visão, pois traçam uma perspectiva de ação para atingi-los.

Identificamos no art. 6º, do Estatuto da UFTM, os *objetivos sociais*:

I - formar profissionais, em nível técnico e superior, para o exercício profissional inerente, promovendo educação humana integral, consciente e cidadã;

II - fomentar e realizar pesquisas orientadas ao desenvolvimento científico-tecnológico, cultural e social, nas áreas de conhecimento de sua competência;

III - contribuir para o desenvolvimento da sociedade, mediante ações que venham a defrontar necessidades de ordem econômica, social, esportiva, cultural, ambiental e de saúde;

IV - estimular a criação cultural e intelectual, além do desenvolvimento científico, tecnológico e do pensamento reflexivo;

V - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e disseminar o saber por meio

²⁷ Pode ser encontrada no link: <http://www.uftm.edu.br/institucional/conheca-a-uftm>.

do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação (UFTM, art. 6º, ESTATUTO, 2013).

Percebemos diante destes, que a UFTM busca a formação de profissionais para que possam atuar no mercado de trabalho, em diversas áreas da saúde, preparados para atender de forma ética, profissional e considerando o ser humano como prioridade, principalmente, com relação à valorização da vida humana.

O incentivo a pesquisa, a criação cultural e intelectual, a promoção de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, são fundamentais para que o aluno se torne um profissional que agregue valor à sociedade onde está atuando. Transformando o seu ambiente e aos poucos melhorando a qualidade de vida local.

Neste comprometimento, procuramos identificar os valores que a instituição agrega. Parafraseando Dias et al. (2006) estes são prioritários em uma organização, pois prioriza o fundamento ético, ou seja, o que se tem de melhor do ponto de vista valorativo, humano e social.

Novamente, recorreremos ao site da UFTM, pois foi o único lugar que encontramos os valores (crenças) da instituição, vinculadas aos valores:

- I – pioneirismo;*
- II – inclusão social;*
- III – cidadania e respeito às diferenças;*
- IV – tratamento justo e respeitoso ao ser humano e à vida;*
- V – liberdade de expressão e participação democrática;*
- VI – profissionalismo e competência técnica;*
- VII – ética e transparência;*
- VIII – qualidade e desenvolvimento sustentável;*
- IX – inovação tecnológica;*
- X – preservação e incentivo aos valores culturais;*
- XI – prioridade ao interesse público (UFTM, art. 7º, ESTATUTO, 2013).*

Acreditando na possibilidade de conquistar sua missão, de concretizar seus objetivos e de atuar com estes valores, a universidade tem sido referência em ensino no campo da saúde, oferecendo cursos que se estendem tanto nesta área como para outras áreas do conhecimento.

Considerando, o próximo ponto de análise foi a localização da UFTM, podemos destacar que uma boa localização influencia significativamente nos resultados do negócio o administrador, antes de escolher o local deve ficar atendo a estacionamento para clientes, boa iluminação, fluxo de veículos e pessoas e,

principalmente, se o local passa segurança aos clientes, neste aspecto escolher um local estratégico faz com que o cliente sinta-se atraído pelo estabelecimento.

Desta forma, quando analisamos a localidade da instituição, verificamos que ela se encontra em um local estratégico, pois além de estar próxima ao hospital, também, encontra-se em um rico complexo de outras instituições de saúde (laboratórios, consultórios, clínicas especializadas, entre outros). Além disso, um espaço amplo de estacionamentos, lanchonetes, pequenos restaurantes, entre outros. Esta realidade contribui para que os estudantes e os profissionais de modo geral, possam usufruir de uma infraestrutura local privilegiada.

Em se tratando da área de gestão da UFTM, contatamos que na instituição as áreas de gestão compreendem três departamentos:

- a reitoria (reitor);
- as Pró-reitorias composta de: Pró-Reitoria de Ensino (PROENS); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG); Pró-Reitoria de Extensão Universitária (PROEXT); Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH); Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); e Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROACE); e
- as Unidades Acadêmicas, compostas dos institutos: Instituto de Ciências da Saúde (ICS); Instituto de Ciências Biológicas e Naturais (ICBN); Instituto de Ciências Exatas, Naturais e Educação (ICENE); Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas (ICTE); e Instituto de Educação, Letras, Artes, Ciências Humanas e Sociais (IELACHS). Nestes institutos encontramos diretores e coordenadores dos respectivos cursos ao qual representam.

Nestas áreas e seus departamentos estão inseridos 177 gestores, entre reitor, pró-reitor, gestores de departamentos, gestores das unidades acadêmicas e coordenadores das instituições.

Verificamos, pelo Regimento Geral (2010), art. 3, a estrutura organizacional básica da UFTM constitui-se por: Conselhos Superiores (deliberativo, normativo, consultivo e fiscalizador); Administração Executiva (reitoria e pró-reitorias) e Unidades Acadêmicas (institutos). Também identificamos que a UFTM, como as demais instituições universitárias, as decisões são tomadas por um Reitor, que é

assessorado pelos pró-reitores, que têm cada um (em áreas-meio e áreas fins) atuações e funções na universidade, realizando seus trabalhos, por diversas comissões, órgãos colegiados, entre outros.

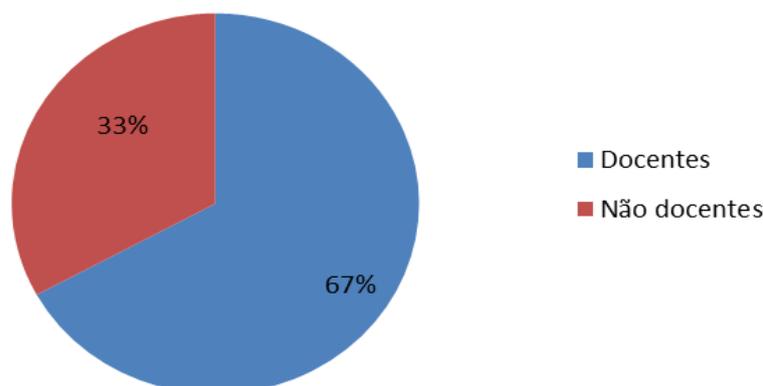
Recorrendo ao Regimento Geral da UFTM (2010), art. Art. 31, encontramos que o reitor é o “*órgão superior que administra, coordena e supervisiona todas as atividades da Universidade, é exercida pelo Reitor, auxiliado pelo Vice-Reitor e assessorado pelas Pró-Reitorias e pelas Unidades de Assessoramento*”.

Na instituição, em uma hierarquia gestora há, primeiramente, o Conselho Superior, cuja responsabilidade maior é tomar as decisões relacionadas à UFTM, bem como elaborar o planejamento estratégico da instituição, entre outras funções. Cabe ainda ao Conselho Superior acolher as recomendações das comissões, assinar os atos executivos da Reitoria, e ainda acatar decisões tomadas nas instâncias acadêmicas.

Quanto à formação verificamos que pertencem ao quadro de servidores ativos da universidade 177 gestores. Destes a maioria são docentes 67%(n=87) que acumulam cargo de gestão mas sem formação na área e apenas 33%(n=90) não são gestores (Gráfico 2).

Gráfico 2: Gestores da UFTM

Gestores da UFTM



Fonte: Administração UFTM.

Diante desta realidade, é que surgiu o interesse da realização do estudo, pois entendemos ser expressivo número de gestores na UFTM que ocupam o cargo de

gestão tendo a formação na área de educação e não em gestão pública. Portanto, a questão que norteia nosso estudo foi: Conseguem ter o mesmo desempenho de gestores públicos os docentes que ocupam cargo de gestão universitária?

Descrevemos e analisamos no decorrer do estudo a preocupação entre a formação para professor e a falta da formação administrativa para gestão, com base na percepção de Marra e Melo (2005). Como constatamos na UFTM, também, neste estudo de caso de universidade federal, os docentes são contratados (eleitos ou escolhidos) para os cargos de gestão, mas sem adequada capacitação para o cargo. Percebemos na pesquisa destes atores por constatarmos previamente não terem preparo para a gestão.

Observamos, outrossim, que as contratações dos gestores (eleitos ou nomeados) não ocorrem de forma ilegal. Pelo Estatuto da UFTM (2013), art. 24, a universidade pode ter seus reitores, vice-reitores, enfim, escolhidos conforme o Regimento Geral. Neste, conforme artigos 33, 221, 222, 223 e 224, a escola é por eleição e nomeação.

Art. 33. *O Reitor e o Vice-Reitor são eleitos e nomeados em conformidade com o disposto neste Regimento e na legislação vigente.*

Art. 201. *O processo eleitoral será regido pelo Estatuto da UFTM, por este Regimento e por Regulamento próprio aprovado pelo CONSU.*

Art. 202. *Poderão concorrer ao cargo de Reitor os docentes integrantes da carreira de Magistério Superior, ocupantes do cargo de Professor Titular ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado.*

Art. 203. *O candidato vencedor encabeçará a lista tríplice, que será organizada pelo CONSU, conforme a legislação vigente.*

Art. 204. *A regulamentação da eleição será estabelecida por resolução aprovada pelo CONSU.*

Pelo Regimento Geral da UFTM (2010) entendemos que o cargo de Reitor, passa por um processo eleitoral, sendo requisito para a concorrência ter Magistério Superior, ser ocupante do cargo de Professor ou com título de doutorado. O candidato vencedor encabeça a lista tríplice organizada pelo CONSU, que regulamentará a eleição.

O CONSU, instância máxima de deliberação dentro da universidade, elabora uma lista com três nomes, a Lista Tríplice, encaminha ao MEC. É esse o órgão que de fato se encarrega de indicar o novo Reitor, em consonância com a anuência final do Presidente da República.

Percebemos que o fato de o gestor universitário ser um docente, até contribui em alguns casos, pois tendo formação em docência, pode administrar conflitos na área educacional. No entanto, por outro lado, sendo educador, muitas decisões tomadas são voltadas para a experiência de docência.

Algumas vezes, a postura paternalista do docente pode influenciar em suas decisões, com relação a sua equipe, pois acaba concentrando em si mesmo o trabalho e tendo dificuldade de dividir com seus subordinados as tarefas diárias, muitas vezes não tendo competência suficiente para resolvê-las.

Diante das observações realizadas na instituição, produzimos uma análise GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), Quadro 3, com o auxílio da Coordenadoria de Gestão destacando-se pontos de atenção, quanto a Gestão conforme prioridade.

Quadro 3: Matriz GUT – Problemas encontrados na Gestão da UFTM.

Elementos de Avaliação	GUT			
	Gravidade	Urgência	Tendência	Somatória
GESTÃO UNIVERSITÁRIA - UFTM				
1. Dificuldade de em administrar seus pares e membros, pois muitos têm mais formação / experiência do que o gestor na universidade.	4	3	2	24
2. Excesso de reuniões, atividades a serem desenvolvidas de maneira imediatista e resolução de conflitos.	3	3	3	27
3. Falta de preparação formal para a gerência.	3	5	4	60
4. Gestão com administração muito burocrática.	4	4	2	32
5. Dificuldade de administrar as atribuições de professor e pesquisador em detrimento da função gerencial.	4	5	2	40
	Total			183

Fonte: Elaborado pela autora conforme orientação da Coordenadoria de Gestão da UFTM (2019).

A partir da análise realizada na instituição identificamos o despreparo para gerenciar como item de maior gravidade, ou seja, o que precisa ser imediatamente solucionado. Em seguida, destacamos a dificuldade de administrar as atribuições do professor e pesquisador com relação à função gerencial, também com pontuação mais elevada. Reforçamos que ambos os aspectos precisam ser resolvidos com maior urgência, pois comprometem o trabalho realizado na universidade.

Foram estas dificuldades encontradas que nos motivaram a realização do estudo e as pesquisas referentes à Gestão Pública dentro da UFTM. Principalmente, pelas duas questões: falta de preparo formal e a dificuldade de administrar as atribuições dos professores. As dificuldades relacionadas exigem solução. No entanto, observamos que a formação para realização da função gerencial tem sido um entrave na prática gestora.

A dificuldade de liderar conflitos, principalmente, pela falta de preparo gerencial, também foi destacada por Marra e Melo (2005). Estes corroboram com o que entendemos, ou seja, ser de grande importância que sejam revistas as formas de escolher, nomear e selecionar os gestores universitários, pois eles precisam estar preparados para exercer as funções que o cargo de gestor público lhes confere, principalmente considerando os princípios deste tipo de gestão.

Analisamos a seguir, o Regimento Geral e Estatuto da UFTM, quanto a nomeação dos diretores. Verificamos, que no caso dos Institutos, estes são eleitos (mandato de dois anos), permitindo-lhes uma reeleição, portanto, podem permanecer no máximo 4 (quatro) anos no cargo.

Nosso parecer inicial foi que a rotatividade destes gestores, em um período tão pequeno de tempo, não é um ponto positivo, pois se quebram projetos e ações que estão sendo desenvolvidas, enfim, trata-se de um dos riscos identificados no Relatório de Gestão (2016), quanto às ações do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, relacionadas à área estratégica Organização e Gestão Institucional é descrito como sendo um problema.

No Relatório, encontramos no Risco 20, como risco à organização: “Troca de gestores, dificultando a capacitação de equipe administrativa” (UFTM, RELATÓRIO DE GESTÃO, 2016, p. 32). Compreendemos, pelo relatório, uma estratégia de risco, que ocorre não só com o diretor, mas também com o Reitor e Vice-Reitor (gestão 4 anos), podendo ser reeleitos por mais uma gestão.

Consideramos que o fato da troca de dirigentes (reitor, diretores, gestores) pode ser considerado, na questão gerencial das universidades, um fator dificultador para a gestão pública, pois esta troca causa quebra no trabalho que vem sendo desenvolvido, além de diminuir a autonomia dos gestores.

Outro fator limitador do trabalho que encontramos referente ao gestor universitário foi sobre a sua nomeação (indicação) ao cargo de gestão. Portanto, sua admissão é por indicação e não por análise de competências gerenciais, tornando-se ocupações políticas. Percebemos, analisando o PDI da instituição e Regimento Geral da UFTM, que o fator competência (capacitação e qualificação ao cargo) não é mencionado como critério de indicação ao cargo.

Fator que não é positivo, pois seria importante que pelo menos o Regimento Geral tivesse entre os critérios para nomeação, que o candidato tivesse especialização em Gestão Pública para concorrer ao cargo, ou seja, para ser nomeado.

Vemos a formação profissional como um elemento a ser discutido na UFTM, pois entendemos que sem a formação, capacitação para o trabalho e preparo constante, os gestores da universidade terão dificuldades na sua prática, deixando-se a desejar no seu trabalho.

Gestores universitários despreparados podem falhar, pois não têm o conhecimento técnico, competências, enfim, não conseguem efetivar com sucesso a prática administrativa. Desta forma, uma proposta que resulta desta pesquisa é que docentes que se propuserem a ser gestores (por escolha própria ou porque foram estimulados e/ou indicados) saibam da importância da capacitação profissional para que tenham um melhor desempenho na sua prática diária.

Percebemos, no cenário atual, que as universidades devem estar atentas à preparação de seus gestores para lotar um cargo de gestão, que possam estar assumindo dentro do organograma da instituição, e procurem estimular sempre a capacitação, que, além de direito de todo servidor público é um dever de todo profissional que quer fazer a diferença na função que ocupa.

Podemos destacar, portanto, que o profissional gestor que não esteja preparado para a sua atuação de gestor, encontrará dificuldades de exercer um bom trabalho. Repercutindo na imagem da instituição, na qualidade da atenção aos seus usuários (universitários) enfim, quem perde com isso são todos os cidadãos que,

direta e indiretamente, dependem da universidade. Portanto, quanto mais preparado para assumir a função gestora o candidato à vaga estiver, melhores serão as chances de sucesso.

Mesmo o gestor sendo formado na área gerencial terá problemas todos os dias para enfrentar, no entanto, sua formação especial (para o cargo) será o seu suporte, seu guia, norteando as estratégias, as decisões que irá tomar para cada situação que estiver enfrentando.

No próximo item dos resultados, destacamos as respostas dadas pelos profissionais gestores da UFTM que responderam questionário aplicado, com o intuito de avaliar a percepção dos gestores, que acumulam docência e gestão, têm quanto a sua capacitação e competência para o trabalho.

4.3.2 Análise da formação do docente gestor universitário

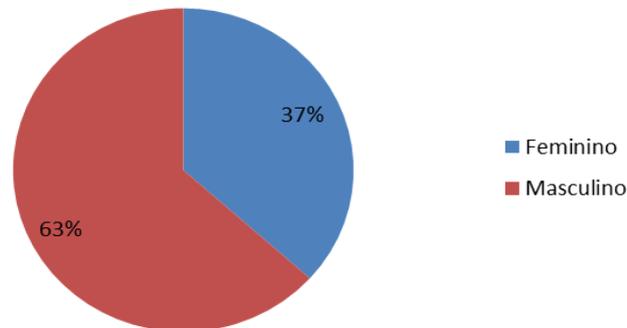
Nesta parte do estudo destacamos os resultados do questionário aplicado, com docentes gestores da UFTM. Dos 87 servidores que ocupam cargo de gestão, direção ou coordenação na universidade, apenas 30 (34%) aceitaram participar da pesquisa, portanto, este foi o total de questionários utilizados no estudo. O objetivo foi avaliar a percepção destes gestores quanto a sua formação docente e a atuação gerencial.

Inicialmente identificamos o perfil dos respondentes apenas pelo sexo e faixa etária e área da função vinculada ao cargo de gestão. Em seguida, nos atentamos a analisar quatro categorias: 1) Formação do gestor; 2) Ocupação do cargo; 3) Desempenho da função e 4) Capacitação do profissional gestor.

Na análise do perfil, os resultados mostraram que a maioria (63%) dos docentes gestores respondentes é do sexo masculino e 37% do sexo feminino (Gráfico 3).

Gráfico 3: Sexo dos docentes gestores respondentes

Sexo dos docentes gestores



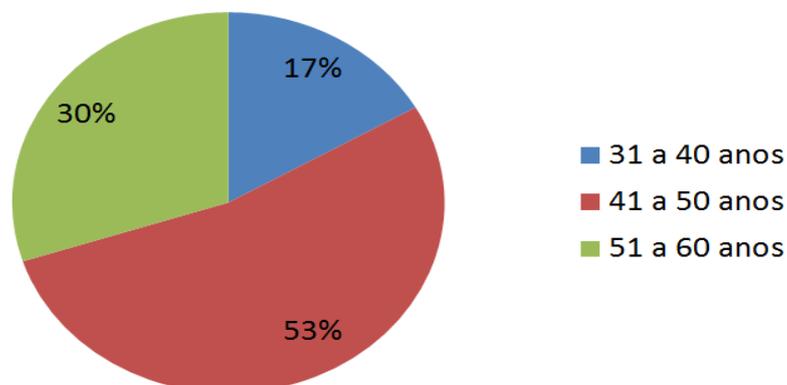
Fonte: Própria.

Não houve uma explicação sobre o fato de a maioria dos cargos serem ocupados por homens. No entanto, percebemos que ter um homem à frente da gestão é considerado, no ambiente institucional, uma característica de força, de controle, enfim, transparece um cuidado com a imagem institucional. No entanto, reconhecemos que tanto homens quanto mulheres podem exercer com excelência o cargo de gestão, desde que bem preparados.

A faixa etária dos gestores que participaram da pesquisa compreende a 41 a 50 anos (53%), conforme Gráfico 4.

Gráfico 4: Idade (faixa etária) dos docentes gestores

Faixa etária dos gestores



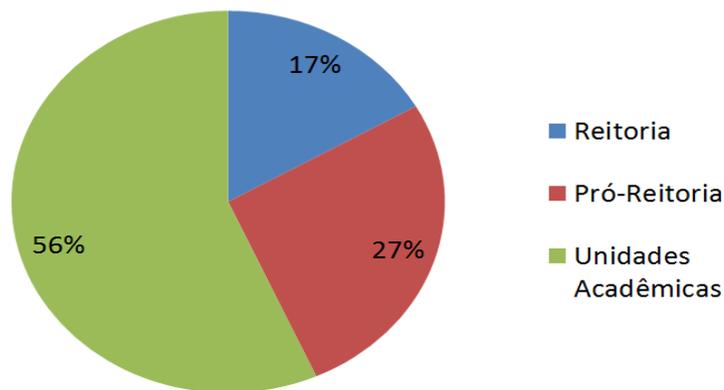
Fonte: Própria.

Quanto à faixa etária estar entre 41 a 50 anos, podemos destacar, pela nossa percepção de outras universidades, que os gestores universitários escolhidos, são em grande parte acima de 45 anos. Talvez – variável não pesquisada - isto se deva à bagagem técnica e profissional que estes possuem, pois realizaram cursos de formação, demonstram uma carreira mais sólida, enfim, estão mais bem preparados para assumir o cargo de gestão, para o qual são nomeados. Enfim, na UFTM não há nada especificado quanto à idade adequada para um gestor em exercício.

Perguntamos, aos docentes gestores, a área da UFTM onde atuam no cargo de gestão. Pelo Gráfico 5 observamos que a maioria dos respondentes se concentram nas unidades acadêmicas (56%).

Gráfico 5: Área vinculada à função de gestor

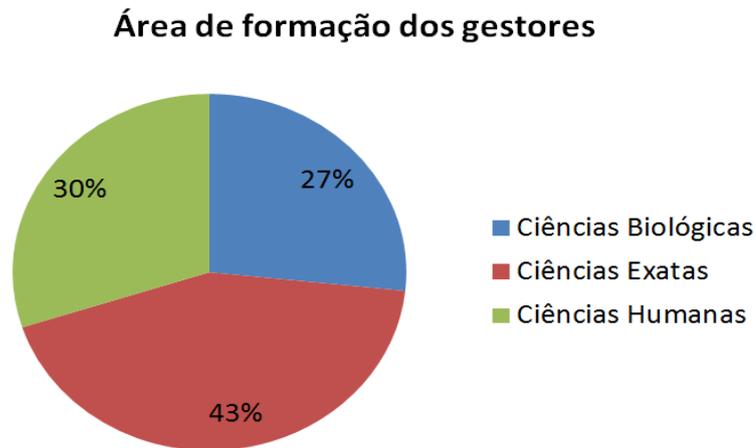
Área vinculada a função



Fonte: Própria.

Iniciando a análise das categorias, a primeira foi sobre a formação do docente gestor. Devido a nossa preocupação com a formação do gestor docente para assumir um cargo administrativo, foi questionado aos respondentes sobre a área de formação. Constatamos, pelo resultado, que a área da maioria foi em Ciências Exatas (43%), conforme Gráfico 6. Portanto, docentes formados em Matemática, Física ou Química; enfim, licenciaturas e especializações nestas áreas de conhecimento.

Gráfico 6: Área de formação dos docentes gestores



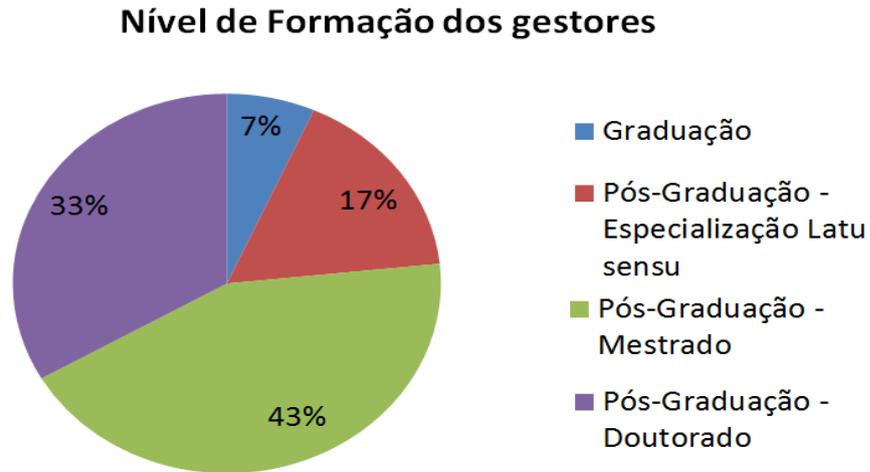
Fonte: Própria.

Entendemos que toda a formação é importante, mas seria mais adequada a formação na área de Ciências Humanas (Pedagogia, Letras, História, Geografia, Artes, entre outras), pois se trata a gestão de uma área que lida constantemente com pessoas e, certamente, contribuiriam mais com esse aspecto.

Podemos reconhecer que o gestor universitário, na sua maioria são professores (professores-gestores) que compartilham atividades, expectativas, competências gerenciais, apesar dos diferentes ambientes institucionais em que se encontram ou de suas histórias individuais (BARBOSA; MENDONÇA, 2014). Entendemos que o professor-gestor deve ter competências gerenciais (exigidas pelo cargo), competências importantes relacionadas ao trabalho de um administrador público sendo, portanto, necessárias competências também, técnicas.

Perguntamos aos participantes da pesquisa o nível de formação e, ainda, a área da pós-graduação. A maioria é pós-graduado, ou seja, fez mestrado (43%), conforme Gráfico 7.

Gráfico 7: Nível de Formação dos docentes gestores

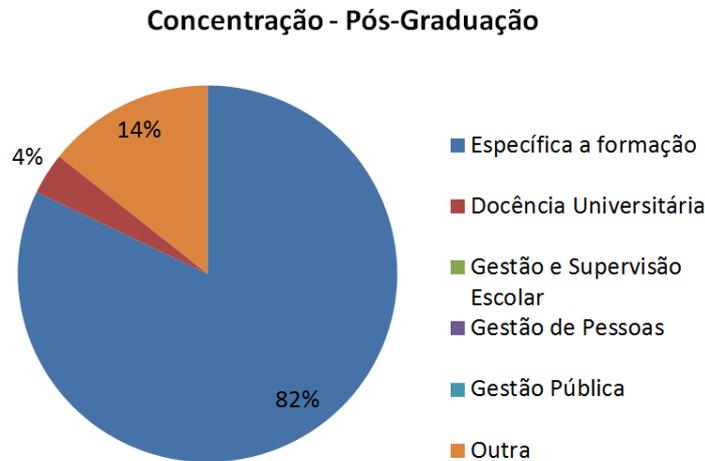


Fonte: Própria.

Os docentes gestores são, portanto, na maioria pós-graduados sendo grande parte desta parcela (76%) mestres e doutores. Pelo Estatuto e Regimento Geral da UFTM procuramos observar se havia algum critério de contratação do gestor pela formação. Averiguamos que nas orientações dos citados documentos não há menção a esta realidade, mas percebe-se que há por parte dos responsáveis pela indicação e até mesmo pelos que votam nas eleições, que, ter mestrado e doutorado é um critério muito importante, quando avaliam o gestor candidato a vaga. Afinal, entendemos que esta formação lhes confere maior grau de competência para atuar no cargo de gestão universitária.

Em seguida, perguntamos a concentração da pós-graduação, aos 93% que responderam que a realizaram. Os resultados do Gráfico 8 mostram que a maioria escolheu como concentração a sua formação inicial (82%), apenas 2% em Docência Universitária e 14% relataram que foram em outras áreas além das descritas.

Gráfico 8: Concentração da Pós-Graduação do docente gestor



Fonte: Própria.

Nenhum gestor tem curso de formação/especialização na área administrativa, voltada à gestão pública. Resultado já esperado, pois selecionamos apenas os gestores com formação docente. No entanto, foi observada que nenhum tem além dos endereçados para a atuação da universidade, nem mesmo, graduação em Pedagogia, que implica conceitos e uma formação base para Gestão e Supervisão Escolar requeridos na gestão das escolas. Portanto, nenhum tem a mínima base de formação em gestão.

Nem mesmo, realizaram cursos de pós-graduação em Gestão, Supervisão e Inspeção escolar que é ofertado por muitas universidades para especialização para professores que desejam ocupar uma destas funções. Fator que podemos considerar uma grande lacuna na formação inicial ou continuada em serviço.

Nesta articulação, podemos ressaltar que competências gerenciais são esperadas para estes profissionais, não desmerecendo a formação inicial, mas há diferentes papéis a serem desempenhados, principalmente relacionados a atividades administrativas e burocráticas. Falta-lhes capacitação técnica relacionada à função gerencial universitária – com pouca oferta destes cursos no país - podendo a instituição ter seus resultados de gestão comprometidos.

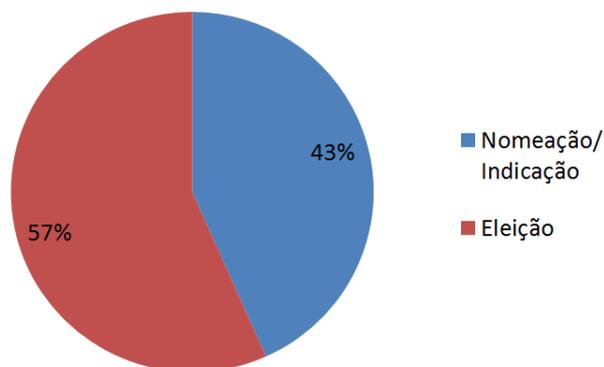
Gostaríamos de expressar nosso posicionamento de que a formação específica dos gestores na área de educação não está em conformidade com as necessidades do cargo de gestão. Defendemos a capacitação na área de gestão de pessoas ou gestão pública. No entanto, observamos que nenhum dos gestores tem

esta percepção de que a capacitação poderia contribuir para melhorar o trabalho desenvolvido por eles como gestores na UFTM.

Considerando as áreas do Gráfico 5, os docentes gestores são escolhidos por nomeação ou indicação e por eleição. Esta foi à primeira análise na segunda categoria: Ocupação do cargo. A questão foi: Como foi escolhido (a) para a função gerencial que ocupa? Pelo Gráfico 9 a maioria (57%) foi eleita ao cargo de gestão e 43% nomeados ou indicados.

Gráfico 9: Forma que foram escolhidos para o cargo

Forma que foram escolhidos para o cargo



Fonte: Própria.

Esses resultados não são significativos para a pesquisa, pois considerando o resultado do Gráfico 5, os cargos gerenciais ocupados estão vinculados aos Institutos e coordenadores de curso (57%), portanto, a eleição como requisito para ocupação de cargos desses gestores. Nos institutos o cargo de gestor é por meio de eleição. No caso do reitor ou membros da reitoria, existe na legislação da UFTM, a contratação por nomeação e os gestores da pró-reitoria, na maioria os cargos são escolhidos por indicação do Reitor.

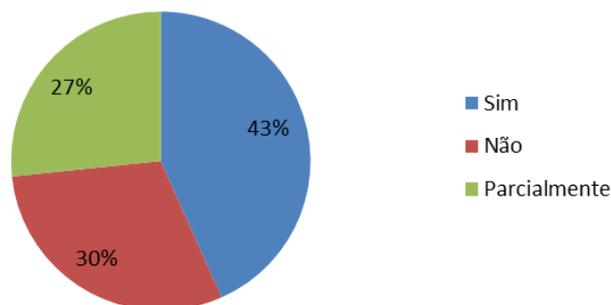
No caso do Reitor que é nomeado pelo MEC, concordamos com o estudo de Colombo e Rodrigues (2011), que destaca uma séria questão, ou seja, a nomeação realizada pelo MEC dos reitores (gestores máximos das universidades públicas). Para os autores, o MEC tem um processo avaliativo complexo, não respeita a diversidade regional e a da instituição, a intervenção do estado nem sempre é oportuna e atinge as necessidades da instituição.

No caso da UFTM houve casos em que o escolhido, ou seja, que encabeçou a lista tríplice foi descartado pelo presidente. Isso realmente demonstra que nem sempre a escolha do nomeado condiz com a realidade da universidade, ou mesmo até, as competências exigidas ao cargo. Pois este é um critério muito rigoroso, por parte da gestão da UFTM na escolha dos nomes para a nomeação de reitor.

A próxima questão da categoria ocupação para o cargo, perguntamos aos docentes gestores: 8) Considera-se preparado para o cargo de gestor que está ocupando? A maioria (43%) respondeu que sim, no entanto, expressivo percentual (57%) respondeu que não estão (30%) ou estão parcialmente (27%), conforme Gráfico 10.

Gráfico 10: Percepção quanto à preparação para o cargo de gestor

Considera-se preparado para o cargo de gestor?



Fonte: Própria.

Entendemos ter sido este resultado um dos mais importantes até o momento da pesquisa, pois por ele já se consegue atingir parcialmente o resultado da pesquisa, a maioria dos gestores tem uma percepção de que a formação que possuem não impede que eles assumam a gestão da universidade.

Preocupou-nos não o fato de os gestores não terem formação gerencial, mas que não sintam falta dela para executarem suas funções. Diante desta realidade, abrimos a análise da próxima categoria, para avaliar o que os respondentes percebem sobre o seu desempenho no cargo que ocupam.

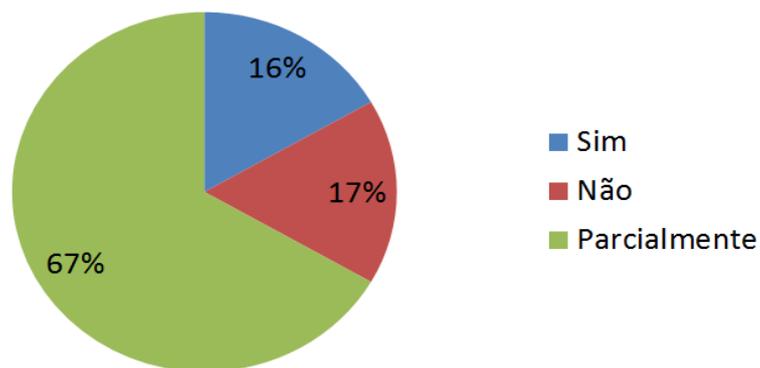
Na categoria Desempenho, buscamos mostrar a percepção dos profissionais quanto a sua formação profissional e as competências para o cargo. Avaliamos se os respondentes reconhecem que receberam formação profissional ou não para a

função de gestor, se acreditam estar totalmente aptos à função e se encontram dificuldades no cargo devido a sua formação.

Perguntamos, inicialmente, aos docentes gestores: Na formação profissional docente, você recebeu as informações necessárias com relação ao conhecimento, práticas e atitudes para o desempenho como gestor? Os resultados (Gráfico 11) mostram que a maioria (67%) recebeu parcialmente, as informações necessárias para atuar na função de gestor. Apenas 16% disseram que receberam plenamente e 17% que não receberam.

Gráfico 11: Percepção sobre a formação inicial e o desempenho da função

Receberam informações necessárias para o desempenho da função de gestor



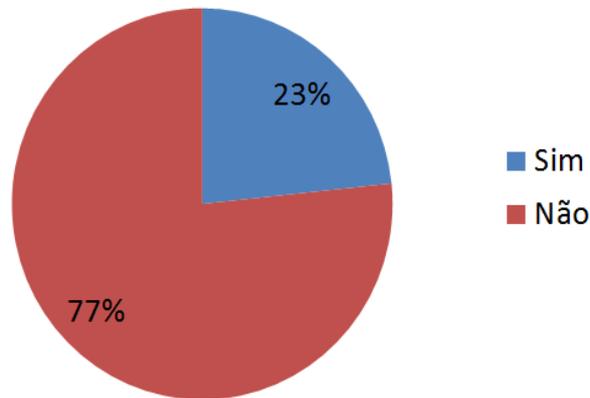
Fonte: Própria.

Em uma análise crítica a esta questão, não sendo os docentes gestores formados em gestão pública ou cursos de formação afins, esperávamos que os 100% dos entrevistados reconhecessem que não receberam informações suficientes para exercerem o cargo de gestores. Para os docentes a formação profissional docente contribuiu para que eles pudessem desempenhar o papel de gestor, fato até o momento questionado em nosso estudo.

Perguntamos: Quanto às competências necessárias para o desempenho da função gerencial, acredita estar TOTALMENTE apto para o exercício da função? Percebemos certa contradição à resposta anterior, pois 77% dos docentes gestores disseram que não estão totalmente preparados para exercer o cargo de gestão. Mas uma parcela significativa (23%) considera-se totalmente apta (Gráfico 12).

Gráfico 12: Percepção se está TOTALMENTE apto para o exercício da função

**Consedera-se TOTALMENTE apto para
desempenhar a função de gestor**



Fonte: Própria.

Nesta parte da pesquisa, avaliações críticas começam a ser formadas. Pontuamos uma questão interessante, se o profissional docente escolhido ou eleito para o cargo não recebeu as informações necessárias para o desempenho de gestor, não pode acreditar estar preparado “totalmente” para assumir o cargo. Por que se prontificou e, ainda, aceitou a nomeação ou a eleição?

Comparando estes resultados do Gráfico 11 com os do Gráfico 12 identificamos que o fator que gerou a discordância foi no peso da palavra TOTALMENTE escrita em letra maiúscula. Entendemos que talvez tenha ocorrido um reforço na questão da formação e, no geral, todos sabemos que o conhecimento não é finito, que ele muda e evolui o tempo todo, certamente, ninguém tem o total conhecimento de tudo, estamos sempre aprendendo.

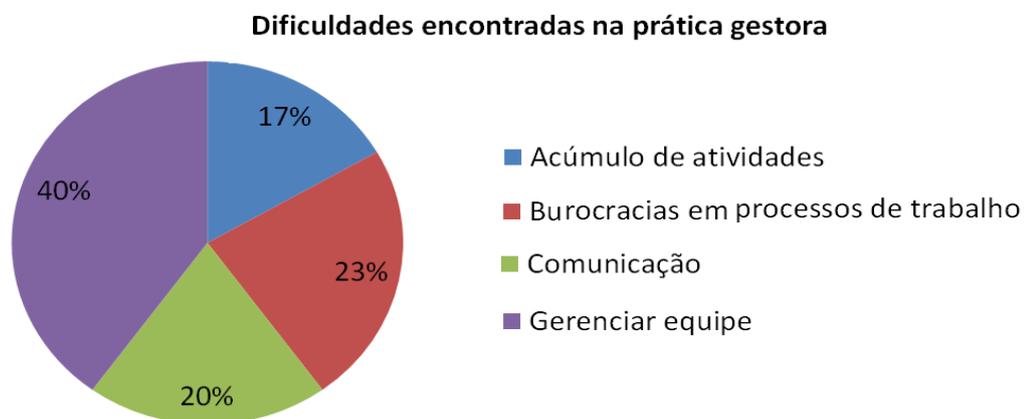
Por outro lado, os resultados demonstram que os docentes gestores reconhecem a dificuldade enfrentada por eles no dia a dia na função gerencial, pois não tendo formação específica para esta função, não se sentem aptos totalmente, ou seja, preparados para o cargo assumido.

Seria prudente que os profissionais percebam que antes do cargo, vem a formação para desempenhá-lo adequadamente. Barbosa e Mendonça (2014) ampliam este debate e ressaltam como necessário que para o exercício da gestão no ensino superior é prioridade que haja uma preparação, uma especialização, pois não basta só o conhecimento empírico, experiência e vivências individuais e

coletivas. É necessário que as universidades contem com gerentes competentes, que estejam aptos a contribuir com excelência com a instituição e que possam superar obstáculos.

Cientes de que gestores sem formação gerencial estão propícios a encontrar dificuldades na área administrativa ao desempenhar suas funções, perguntamos: Quanto às dificuldades encontradas para o desempenho da função gerencial, marque a que acredita ter maior relevância. Ao assinalarem uma questão todos já estariam destacando que enfrentam dificuldades na prática gestora. Os resultados apontaram que, para a maioria, (40%) gerenciar a equipe é o principal desafio; para 23% trata-se das questões burocráticas administrativas que envolvem os processos de trabalho; para 20% a comunicação é ponto mais grave e, por fim, 17% consideram ser o acúmulo de atividades a principal dificuldade encontrada (Gráfico 13).

Gráfico 13: Dificuldades enfrentadas na prática gestora



Fonte: Própria.

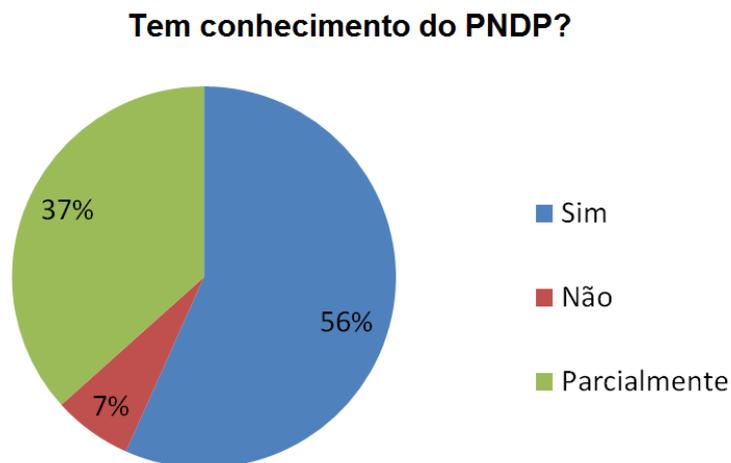
Gerenciar uma equipe não é um trabalho fácil, mesmo para os que têm formação em gestão, portanto, é compreensível que os docentes gestores da UFTM tenham essa dificuldade. Para que um gestor desempenhe um bom papel de liderança precisa capacitar-se para fazê-lo. Entendemos que, quanto mais preparado estiver o gestor, maior será a capacidade de gerir sua equipe, resolver as burocracias que envolvem o trabalho administrativo, resolver as atividades, como

também comunicar-se bem com os que estão ao seu entorno, enfim, conseguirá enfrentar os desafios da prática gestora com maior propriedade.

Dificuldades continuarão existindo se os docentes gestores não buscarem capacitar-se melhor para o desempenho da função gerencial. Por este motivo, criamos a categoria Capacitação, para avaliar justamente se os respondentes possuem esta percepção, ou seja, se reconhecem a necessidade da capacitação para a gestão.

Nesta categoria, perguntamos: Conhece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas PNDP do Governo Federal, instituída pelo Decreto nº 5.707/ 2006? O objetivo da questão é avaliar se a política pode influenciar estes docentes gestores a se capacitarem, até mesmo, havendo conhecimento de sua existência poderão tomá-la como referência. Averiguamos, conforme Gráfico 14, que 56% conhecem esta política e 37% conhecem parcialmente e 7% não conhecem.

Gráfico 14: Conhecimento dos docentes gestores sobre o PNDP



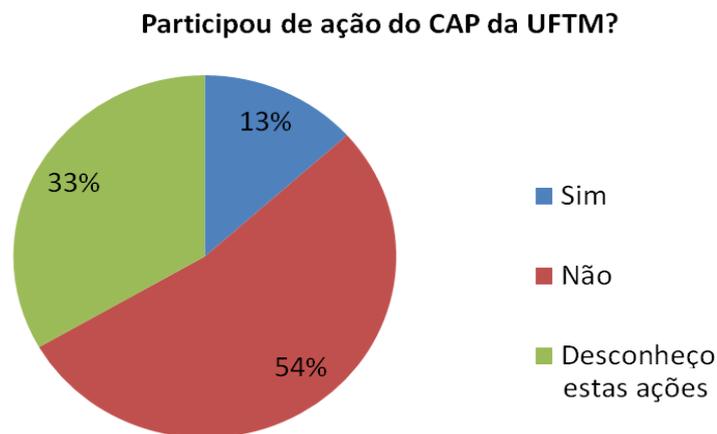
Fonte: Própria.

A PNDP instituída pelo Decreto n. 5.707/2006 defende a capacitação como instrumento de qualificação necessário para a prática profissional. No art. 1º encontra-se disposto que as entidades de administração pública federal devem incentivar melhoria na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, desenvolvimento permanente do servidor, adequar as competências dos servidores aos objetivos da instituição, divulgar e gerenciar ações de capacitação e, ainda, racionalizar e efetivar gastos com capacitação profissional.

Podemos destacar que o PNDP busca ter uma gestão pública vinculada e integrada à competência e à capacitação do servidor público, onde o gestor universitário está enquadrado. Uma estrutura que, na UFTM como em qualquer instituição pública, deve buscar ações que visem preparar melhor seus profissionais, resultando em um trabalho de qualidade.

A próxima questão foi: Já participou de alguma ação de capacitação do Plano Anual de Capacitação (PAC) da UFTM? Conforme especificado no Gráfico 15, a maioria (54%) dos docentes gestores respondeu que não participaram de capacitação realizada pelo PAC, apenas 13% participaram. No entanto, chamou a atenção o expressivo número de respondentes (33%) que desconhecem essas ações, portanto, os que nunca participaram somam 87% dos docentes gestores.

Gráfico 15: Participou do Plano Anual de Capacitação da UFTM



Fonte: Própria.

O PAC da UFTM foi um plano desenvolvido para todos os servidores da universidade, no qual a universidade anualmente orienta as atividades de capacitação que serão promovidas pela instituição. Para o planejamento dessas ações, uma equipe técnica avalia as principais necessidades dos colaboradores e, assim, a universidade favorece cursos de capacitação de maior necessidade.

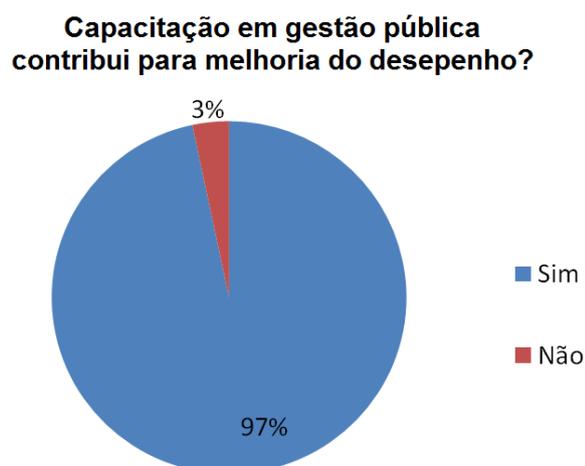
O fato de não participarem do PAC ou mesmo de desconhecerem as ações do referido Plano coloca os gestores da UFTM como profissionais alheios às ações de capacitação realizadas pela própria instituição em que trabalham. Talvez isso deva também ao fato de a equipe técnica não reconhecer as dificuldades que os

docentes gestores possuem na efetivação de sua prática e não disponibilizarem cursos adequados para suprir suas necessidades.

Seria muito oportuno que a equipe técnica do PAC voltasse uma atenção maior para a questão da capacitação do docente que o ocupa o cargo de gestão e possa contribuir com os mesmos oferecendo cursos na área de gestão pública, gestão universitária, gestão de pessoas, enfim, cursos que possam estar direcionados aos problemas que estes gestores enfrentam. No entanto, não basta ter disponíveis esses cursos; também cabe a equipe técnica levar ao conhecimento de todos os seus gestores de modo geral o trabalho que será desenvolvido no decorrer do ano e estimulá-los a participar dos cursos de capacitação.

Depois de perguntar sobre a capacitação interna, a atenção voltou-se à capacitação externa, com o intuito de avaliar se os educadores gestores realizam algum tipo de capacitação referente à prática gerencial. Perguntamos: Considera que participar de ações de capacitação voltadas à gestão pública e alinhadas aos objetivos organizacionais contribui para o desempenho de suas funções gerenciais? Pelo resultado apresentado no Gráfico 16, os docentes gestores, quase na totalidade (97%), ressaltaram que sim, este tipo de capacitação contribuiria para melhorar o desempenho na efetivação das funções gerenciais.

Gráfico 16: Percepção se a capacitação contribui com as funções gerenciais



Fonte: Própria.

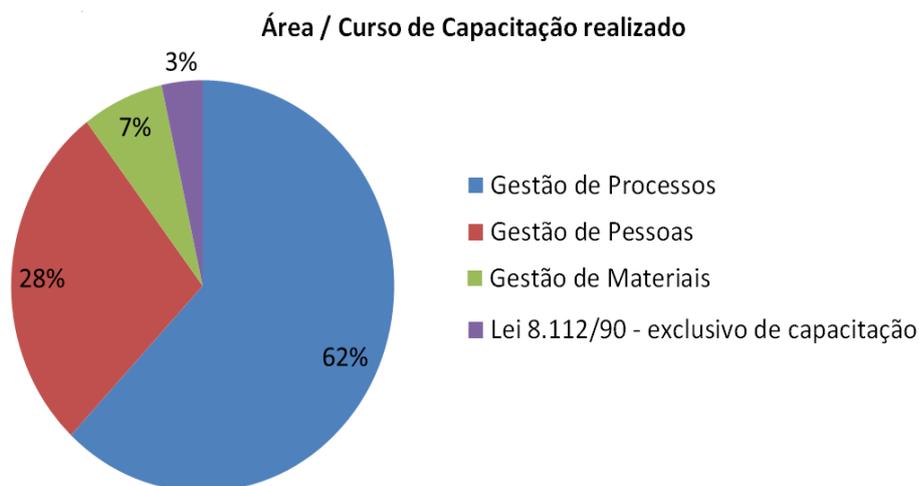
Para os docentes gestores a capacitação na área de gestão pública é positiva. Conseguimos, com este resultado, mostrar que eles têm consciência da

importância de se capacitarem no campo de atuação, pois acreditam que tal ação formativa contribuiria para que eles desempenhassem melhor suas ações.

Certamente, podemos destacar que o gestor quanto mais se capacita, busca formação continuada, realizar cursos, participar de palestras, enfim, está se preparando para cumprir seu papel com mais eficácia e eficiência. A especialização na área de atuação garante excelência no desempenho das funções e contribui para enfrentar os desafios que a prática diária está sempre oferecendo.

A próxima questão que perguntamos foi: Se respondeu SIM à pergunta anterior, qual(is) tema(s) considera ser prioridade para abordagem em cursos de capacitação?”. Dos 97% que responderam sim, a maioria (62%) tem como prioridade a área de gestão de processos; para 28% seria em gestão de pessoas; para 7% a área seria gestão de materiais e, para apenas 3% dos docentes gestores seria capacitação no serviço público conforme lhes confere a Lei 8.112/90 (Gráfico 17).

Gráfico 17: Área / Curso de Capacitação realizado



Fonte: Própria.

Avaliamos que todos os gestores entrevistados têm consciência que a capacitação é relevante para a prática e compreendem a importância de realizá-la. Principalmente, pelo fato de não terem especialização em gestão, a capacitação pode ser de grande valia para oportunizar maior chance de trabalho, reflexão sobre a prática e condução do trabalho desenvolvido na instituição, podendo inclusive, resolver problemas encontrados no dia a dia com maior propriedade.

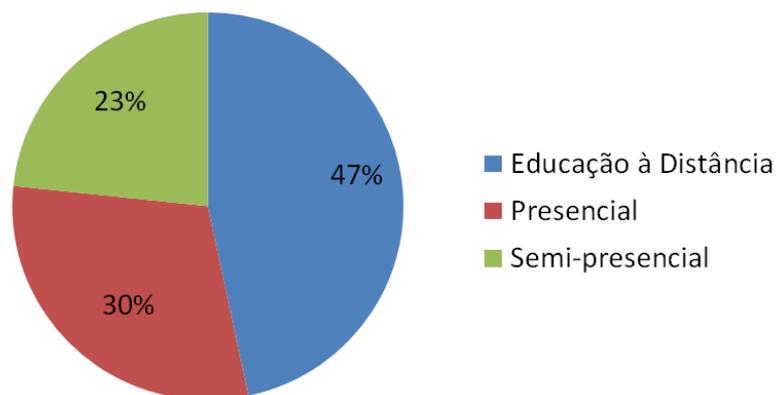
Entendemos que a prioridade dada aos respondentes foi conforme a área que têm dificuldades, ou seja, na Gestão de Processos, pois como foi visto, as burocracias dos processos de trabalho foi o principal desafio encontrado pela maioria dos gestores. No entanto, consideramos um fator de grande relevância, ou seja, poucos consideram a capacitação em gestão de pessoas como importante para auxiliar a enfrentar as dificuldades diárias.

Percebemos ainda, que os gestores deveriam ter conhecimento da Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos e encontra-se na sua 7ª Edição. Por esta lei os servidores públicos têm o direito de licença para a capacitação (BRASIL, art. 81, V). Consideramos, portanto, ser necessário que a gestão da UFTM desenvolvesse uma política de incentivo, baseada na lei, para a capacitação dos servidores públicos.

Dando continuidade à análise da percepção da capacitação como ação de melhoria da prática gestora, perguntamos: Qual modalidade de capacitação facilitaria sua participação? Pelos resultados a Educação à Distância (EaD) é a que se destacou (63,3%), conforme Gráfico 18.

Gráfico 18: Modalidade de ensino adequada para realização da capacitação

**Qual modalidade de ensino
facilita você realizar uma capacitação?**

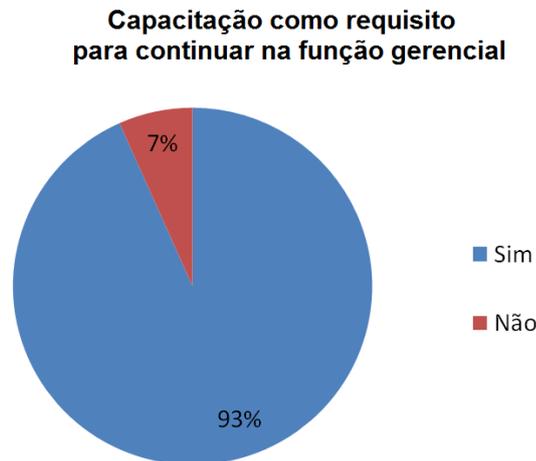


Fonte: Própria.

No entanto, mesmo reconhecendo a necessidade de capacitação, perguntamos: Caso a formação de gestor público, por meio de capacitação, fosse pré-requisito para continuar na função gerencial, você a realizaria? A maioria dos

docentes gestores (93%) não realizaria tal capacitação (Gráfico 19). Portanto, estes aceitariam a destituição, mas não fariam a capacitação.

Gráfico 19: Formação de gestor pública x capacitação



Fonte: Própria.

Muitas vezes um profissional, no nosso caso um gestor universitário, não apresenta um bom desempenho e, mesmo assim, permanece no cargo, podendo prejudicar a instituição. Quanto é exigido que se capacitem muitos preferem sair do cargo do que aperfeiçoarem-se para continuar nele.

Certamente, isso nos remete a pressupor que o *status* do cargo, suas vantagens, ou mesmo o fator remuneração falam mais alto no momento de um docente se candidatar ou aceitar o cargo de gestor público. Entendemos que um gestor universitário sem estar capacitado, pode gerar muitos impactos à sua prática, principalmente afetar a imagem da instituição que está gerindo, além de incorrer em erros que possam dificultar o melhor desenvolvimento das ações que dependem dele, inclusive sua equipe pode passar a não ter confiança no seu trabalho.

Compreendemos que o trabalho do gestor universitário é fundamental para que a universidade opere adequadamente suas atribuições. Por isso, é necessário que ele tenha competência técnica e científica para que possa, além de desenvolver atividades específicas da gestão, também compreender o quanto estas podem ser impactantes na efetivação do sucesso da instituição.

A capacitação da gestão é matéria de reflexão neste estudo, pois vem para atender aqueles que buscam por melhoria de sua capacidade profissional, ou

mesmo para aqueles que desejam uma progressão salarial, enfim, para aqueles que veem a necessidade de estar mais bem preparados, principalmente para o tempo em que se vive hoje, permeado de novas tecnologias, conhecimentos dos mais variados, alunos cada vez mais exigentes.

Na ação prática entendemos que, atualmente, o gestor universitário que não está buscando aperfeiçoamento, não consegue acompanhar o mercado, que a cada dia se torna cada vez mais competitivo, torna-se um profissional não só despreparado, desqualificado, mas também, não é visionário.

O gestor visionário deve reconhecer que a aprendizagem, sem dúvida, é uma conquista diária, um elemento que na prática diária nenhum profissional deve ou pode desprezar. Aprender é fundamental para que se desenvolvam bons trabalhos, ações, práticas que podem melhorar uma dada realidade.

O conhecimento não é estático, não está parado no tempo, está sempre dando lugar a outro conhecimento. Na verdade, o que se aprende hoje, amanhã já está defasado, portanto, o gestor universitário, como todo profissional na área de educação e gestão pública deve estar atento as mudanças e as novas aprendizagens que devem ser realizadas.

Compreendendo a ação gestora e relacionando-a com a necessidade de capacitação, podemos analisar o desempenho da prática não se limita ao espaço institucional, as ações realizadas na diretoria, ela é muito mais ampla, estendendo-se para além da universidade, na medida em que as expectativas e necessidades sociais, bem como a cultura, os valores éticos, morais e intelectuais, os costumes, as preferências, entre outros fatores presentes na sociedade, têm repercussão na formação dos indivíduos formados pela universidade.

Considerações Finais

Podemos avaliar que os estudos realizados demonstram que o tema abordado tanto na construção da fundamentação teórica, quanto na análise dos resultados do questionário aplicados com profissionais gestores da UFTM fortalecem nosso entendimento de que esses profissionais (contratos por nomeação ou eleição) não possuem adequada formação. Fator este que torna as dificuldades comuns do

dia a dia (execução de processos gerenciais, conflitos, entre outras) difíceis de serem mediadas.

Dividimos a pesquisa em duas partes, uma teórica-analítica-reflexiva e outra pesquisa com gestores universitários na perspectiva crítica-reflexiva. Com ambos os estudos pretendemos apresentar resultados que possam contribuir com subsídios e conhecimentos que possam os gestores públicos aplicarem ou melhorarem sua atuação prática. Afinal, muitas vezes as dificuldades são maiores pela falta de conhecimento necessário (formação técnica) para enfrentar os desafios da função gerencial.

Na parte teórica do estudo, três foram as pontes de interligação com o estudo do gestor universitário: gestão pública, papel do gestor e capacitação. Cada um destes estudos revestido de análises em autores que demonstram na teoria um caminho trilhado pelo indivíduo na busca de sua profissionalização para assumir o cargo.

No estudo da gestão pública podemos ressaltar que dificuldades encontradas nas práticas do dia a dia, sendo a seguir refletido sobre a governança pública, liderança estratégica e mecanismo de controle no papel do gestor público, que implicam no entendimento da importância deste modelo de gestão para a sociedade. Abordamos o tema de gestão por competência no serviço público, onde se prioriza o entendimento de que o gestor público é um profissional que lida diariamente com diversos desafios, mas é pela sua competência que pode vencer as adversidades diárias.

Também enfatizamos no estudo o papel do gestor no resultado de excelência na prestação de serviço público, procuramos mostrar que somente com um trabalho bem desenvolvido, com a competência que lhe é exigida e com o preparo profissional que lhe é esperado, que haverá um trabalho de excelência, principalmente, na área de educação universitária.

Mergulhados no tema buscamos avaliar a relação existente entre a formação docente e a formação gerencial. Pudemos avaliar que a primeira confere aprendizagens relativas à atividade de docência, do transmitir conhecimento. Enquanto, entendemos que a segunda se refere a um trabalho voltado a liderança, a gerir uma instituição de ensino, estar preparado para a prática gestora.

No estudo realizado com relação à capacitação do gestor universitário, base deste estudo, a análise da Lei 8.112, 1990, conhecida como Lei do Servidor Público Federal nos levou a compreender que o incentivo a capacitação é preconizado por lei, portanto, ao mesmo tempo, passa a ser conferido como direito de todo servidor público. Acreditamos ser uma lei visionária, pois para exercer bem uma função é fundamental que estejamos sempre buscando melhorar, aprender mais, afinal tudo evolui o tempo todo e o conhecimento não convém se estacionar.

A percepção da formação do gestor universitário liga-se a nomeação ou eleição para o cargo, dependendo da área em que será gestor. No entanto, observamos que se este não tendo uma formação em gestão pública, o caminho é buscar capacitar-se, formação continuada, para que possa ampliar seus conhecimentos para melhor concretizar sua prática e ter maior possibilidade de enfrentar os desafios e as dificuldades que a profissão diariamente está exposta.

A realização da pesquisa com gestores universitários da UFTM, por sua vez foi muito importante para que avaliássemos uma realidade concreta, que pudéssemos ver na prática o que pensam e como agem diante da execução de suas tarefas de gestão. Assim, as entrevistas nos levaram a analisar a formação, o desempenho e capacitação profissional.

Na primeira categoria, Formação, procuramos entender sobre como estes gestores chegaram a ocupar o cargo, percebendo-se que foi por eleição e nomeação. Na segunda categoria, Desempenho, compreendemos que os gestores reconhecem que têm limitações na prática de suas funções, pois 77% disseram não estar aptos totalmente a exercerem a função gerencial. Na terceira categoria, Capacitação, 93% dos gestores ressaltaram que mesmo se a capacitação fosse pré-requisito básico para continuarem no cargo, continuariam ocupando a função gerencial na UFTM, mas não se capacitariam.

A UFTM reflete uma realidade comum das universidades brasileiras, que para a questão a nomeação/indicação e eleições para o cargo de gestor não há como prioridade a qualificação técnica e formativa para a atuação na gestão escolar. Esta realidade faz com que estes profissionais tenham dificuldade de atuar na prática da gestão de forma eficiente, como atuaria um profissional com a devida qualificação.

Analisamos que a gestão pública tem diferentes práticas do universo pedagógico e que para exercê-la bem os gestores universitários precisam investir

urgentemente em formações continuadas, cursos, enfim, realizar pesquisas, capacitar-se, pois como gestores devem ter consciência do papel técnico (gerencial) que têm a desempenhar.

No entendimento sobre a prática diária de Gestão Universitária observa-se que o saber não se concretiza com o terminar de uma etapa (um curso), mas inicia-se a cada passo que o gestor concretiza, vai além do que aprendeu, afinal por mais que se aprende hoje há sempre algo a aprender amanhã, pois o aprendizado nunca está completo.

Promover essa aprendizagem (contínua) é não só um dever de todo gestor universitário envolvido com a educação, como uma responsabilidade da universidade, visando uma gestão de sucesso. É diante desta realidade que a formação do profissional do gestor universitário não pode ficar apenas na formação do magistério superior, ela se faz importante e necessária, mas é de grande valia que ele também se dedique a se preparar para a tarefa de gestor capacitando-se.

A formação continuada ou a capacitação, portanto, é uma oportunidade de o gestor universitário ir além do que aprendeu em sua formação inicial ou no magistério superior, ou seja, de especializar-se. É diante desta realidade que destacamos que o papel de gestor se faz mais amplo, pois favorece uma busca na qual o professor-gestor não fique preso somente na formação do magistério superior, mas que possa estar sempre buscando algo novo, aprimorando, conquistando novos conhecimentos frente à prática gestora, qualificando-se para assumir a gestão universitária. Tornando-se assim, um profissional capacitado e preparado para o trabalho de gestão, visto que na educação é se pode observar o quanto mais se aprende mais se precisa aprender.

Podemos ressaltar que a capacitação do servidor público, inclusive, pode ser vista como uma ferramenta que auxilia os gestores universitários no decorrer de sua prática diante de suas atribuições como gestor. Além de buscar novos conhecimentos, para sua atuação profissional, também transforma sua prática gestora. Um profissional qualificado tem maiores condições de enfrentar os desafios diários que permeiam sua ação favorecendo maior resolução de problemas e uma gestão com maior qualidade de ação.

Recomendamos, portanto, haver nas instituições públicas de ensino, como no caso da UFTM, políticas de ação vinculadas à formação e capacitação dos

profissionais. Mas que estas sejam também estimuladas, que os profissionais possam ser mais bem orientados para a sua atividade. Na verdade, as reformas realizadas pela capacitação devem contemplar a formação dos gestores universitários, priorizar a formação técnica, para que enfrentem os percalços da sua profissão.

Além disso, é pelo trabalho de qualidade que se tem uma instituição fortalecida. Priorizando-se encontrar na instituição universitária: valorização dos profissionais gestores universitários e das diferentes atribuições que desenvolvem; boas condições físicas das instituições de ensino; incentivo ao acesso e permanência em cursos de capacitação; promoção de constante capacitação profissional para que se garanta um trabalho de maior qualidade e com conhecimento sempre atualizado, e principalmente crítico, a fim que pensamentos dominantes passem a ser contestados com propriedade e, principalmente, disseminação de um conhecimento que seja mediado, construído, e não apenas transmitido, diálogo com as realidades, para que enfim a universidade propicie aos alunos domínio de suas escolhas, para que possam transformar a realidade em que vivem.

Sugerimos como proposta deste estudo que essa formação seja na UFTM uma constante, onde os profissionais gestores, como todo grupo de servidores, uma oportunidade de se prepararem para o enfrentamento das adversidades que diariamente ocorrem no exercício de suas funções.

Destacamos ser necessário que a UFTM continue planejando e incentivando ações que favoreçam a capacitação dos seus profissionais. Seja, por meio de treinamentos, eventos, enfim, modalidades de aprendizagem diversas, que favoreçam maior capacitação. Podendo esta contribuir para o gestor universitário, desenvolver seu potencial profissional, levando-o a adotar medidas de transformação da prática e reduzindo até mesmo os custos financeiros de cursos de capacitação que nem sempre estão preparados para a realidade vivenciada.

A UFTM é uma Instituição com o propósito maior de formar cidadãos, científica e humanisticamente, competentes para que estes possam exercer uma profissão, por isso, diante deste propósito devem seus profissionais a começar pelos gestores e coordenadores que estejam técnico e cientificamente preparados para assumirem os cargos ao qual forma nomeados ou eleitos.

Neste espírito de formação, sugerimos para os gestores públicos, que os gestores fortaleçam sua prática por meio da capacitação, para que possam assumir um cargo de gestão pública universitária devidamente preparados. A formação acadêmica de professor seja qual for a área de atuação é sempre muito importante, mas o aprimoramento profissional, na direção de uma universidade é determinante para o sucesso de uma boa gestão. Compreendemos que a formação inicial, sem dúvida alguma, é muito importante, mas ela não basta para que ele possa seguir sua caminhada, pois o aprendizado deve ser contínuo.

Na UFTM foi visível a dificuldade que a falta desta formação específica (gestão pública) traz para as ações desempenhadas por seus gestores. Realidade perceptível na observação que foi contemplada pela Matriz GUT, bem como as dificuldades levantadas pela PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento, no Relatório Anual de 2016.

Na realidade da UFTM, observa-se que há um trabalho voltado para a participação de Encontros de formação, onde a universidade tem participado de Encontro de Formação de Professores do Triângulo Mineiro (este ano de 2017 foi o segundo) e ainda, do Seminário Institucional do Pibid da UFTM (que este ano de 2017 foi o terceiro). O último foi realizado no dia 10 a 13 de maio de 2017, no Auditório Esmeralda - Prédio da Reitoria e no Centro Educacional.

Neste caso, seria pertinente propormos para a administração que realizassem também um Encontro Anual: Encontro de Formação de Gestores Universitários do Triângulo Mineiro, ou seja, um encontro voltado somente para a formação de gestores universitários.

Neste caso, seria pertinente propor para a administração da UFTM que realizassem ou participem também de Encontros anuais, como: Encontro de Formação de Gestores Universitários do Triângulo Mineiro. Ou seja, um encontro voltado somente para a formação de gestores universitários.

Por isso, deve o gestor universitário compreender o propósito da capacitação para sua prática e ter conhecimento de que ela se trata de um exercício constante de aprendizado, capaz de ampliar os conhecimentos e, ainda, captar novos. No entanto, muitos não se capacitam para o exercício da gestão, alguns até por se tratar de um cargo transitório, outros, talvez porque acreditam que conseguem realizar bem seu papel.

Daí a urgência de acreditarmos, que é possível melhorar a prática de gestão universitária, de modo a gerar maior capacidade produtiva, e vencer os obstáculos que existem no campo da prática por meio da capacitação.

Mesmo sendo investir em capacitação uma solução para melhorar a prática diária do gestor público. No entanto, nem sempre ter um acúmulo de atestados de capacitações é sinal de estar preparado para o cargo. Entendemos que é importante o profissional não buscar apenas um diploma, um certificado, mas sim um aprimoramento técnico-científico que capaz de fazer diferença no seu trabalho diário e contribuir positivamente com a instituição.

Enfim, percebemos que os gestores percebem que não têm formação suficiente para realizar a prática gestora. No entanto, muitos desconhecem as ações (PNDP e PAC) desenvolvidas internamente na UFTM, mas reconhecem que a capacitação pode contribuir para aumentar o desempenho da prática gestora. Mesmo assim, deixaram evidente que se a capacitação fosse requisito para permanecer no cargo, não a realizariam, mesmo com a possibilidade de serem destituídos.

Referências

ALVES, F. **Fundações jornalísticas**: em busca de um novo modelo de negócio para a imprensa. Coimbra: Grupo Almedina, 2014.

ARAGÃO, C. V.; SANGO, M. C. A. O método do caso no ensino de administração pública: um exercício prático. In: TENÓRIO, F. G. **Gestão social**: metodologia, casos e práticas. 2007.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2014.

BALBE, R. S. **Controle interno e o foco nos resultados**. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

BELLUCCI, J. A.; MATSUDA, L. M. Construção e validação de instrumento para avaliação do acolhimento com classificação de risco. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 6, n. 5, p.751-7, set./ out., 2012.

BRASIL. **Decreto n. 5.757, 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: Câmara dos Deputados, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm.

BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Regime jurídico dos servidores públicos civis da União (1990). **Lei 8.112.** Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação (1996). **LDB: Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** 2. ed. Brasília: MEC, 2004.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão Pública.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

COHEN, R. J.; SWERDLIK, M. E.; STURMAN, E. D. **Testagem e avaliação psicológica.** Introdução a testes e medidas. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

COSTA JÚNIOR, Eudes Luiz. **Gestão em processos produtivos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

DEMETRIUS, L. **Apostila concurso público: agente penitenciário da política federal.** 2016.

DIAS, S. R. (Coord.). **Marketing: estratégia e valor.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAS, S. R. et. al. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAS, Jean Miguel; RODRIGUES, Rita de Cássia M.; PIRES, Daniel F. A segurança de dados na computação em nuvens nas pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e Gestão Tecnológica**, v. 2, n. 2, p.56-59; 2012.

FREITAS, H.; et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.3, p.105-112, jul./ set., 2000.

FUSARI, J. C. FRANCO, A. P. Formação contínua em serviço e projeto pedagógico: uma articulação necessária. **Formação contínua de professores.** Ministério da Educação. Folhetim 13, Ago. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

HAYNES, S. N., RICHARD, D. C. S., KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: a functional approach to concepts and methods. **Psychological Assessment**, v.7, n.3, p.238-247, 1995.

JUND, S. **AFO, administração, financeira e orçamentária: teoria e 750 questões.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-Gestores com o trabalho no contexto universitário. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

KIM, Y. Validation of psychometric research instruments: the case of information science. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 60, n. 6, p.1.178-1.191, 2009.

- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. Curitiba: IBPEX, 2008.
- LANDIM, C. M. das M. P. F. **Educação à distância: algumas considerações**. Rio de Janeiro: s.n.1997.
- LÜCK, H. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p.9-31, jul. / set., 2005.
- MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (Org.). **Excelência em gestão pública: espaços para atuação**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015.
- OLIVEIRA, G. J. de. **Administração pública para concursos**. Curitiba, PR: IESDE, 2011.
- OLIVEIRA, R. de. **Gestão pública: democracia e eficiência: uma visão prática e política**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- ONWUEGBUZIE, A. J.; LEECH, N. L. Validity and qualitative research: an oxymoron? **Quality & Quantity: International Journal of Methodology**, v. 41, n. 2, p. 233-249, 2007.
- PAIVA, V. P. **História da educação popular no Brasil: educação popular e educação de adultos**. São Paulo: Loyola, 2003.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2008.
- REGINA, M.; LIMA, C. de. **Paulo Freire e a administração escolar**. Brasília: Liber Livro, 2007.
- RIOS, D. R. **Minidicionário escolar de língua portuguesa**. São Paulo; SP: DCL, 2010.
- ROMANOWSHI, J. P. **Formação e profissionalização docente**. Curitiba: IBPEX, 2010.
- SEVERINO, A. J. **Filosofia da educação: construindo a cidadania**. São Paulo: FTD, 2007.
- SILVA, H. H. R.; SARRACENI, J. M. Gestão universitária: liderança e princípios pedagógicos. **Universitari@. Revista Científica do Unisalesiano**, Lins, SP, v. 3, n. 6, p.24-34, jan./ jun., 2012.
- SOARES, M. I. B; AROEIRA, M. L.; PORTO, A. **Alfabetização e linguística: da teoria à prática**. Belo Horizonte: Dimensão: 2010.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- UFTM. **Estatuto da Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Junho, 2013. Disponível em: Acesso em: <http://www2.uftm.edu.br/proplan/index.php/regulamentacao-institucional/estatuto>.
- UFTM. **Regimento Geral da Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Novembro, 2010. Disponível em: <http://www2.uftm.edu.br/proplan/index.php/regulamentacao-institucional/regimento-geral>. Acesso em: 7 maio 2017.

UFTM. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Ministério da Educação. Uberaba, 2017. Disponível em: <http://www.uftm.edu.br/proplan/prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>.

ZANONI, E.; BERTO, J. V. **Administração estratégica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

WILHELM, Fernanda Ax; ZANELLI, José Carlos. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p.704-723, 2013.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

Diagnóstico de formação gerencial na UFTM

Prezado(a) Servidor (a),

Este questionário é um instrumento de coleta de dados da pesquisa intitulada: “A formação de professores e seus impactos como gestores na Universidade Federal do Triângulo Mineiro: uma proposta de formação de gestores públicos para cargos de direção”.

Sua colaboração é de extrema importância e contribuirá para melhorias na prática da gestão no âmbito da UFTM.

As informações levantadas são confidenciais, com isso, não haverá publicação de dados que permitam a identificação dos participantes, tendo em vista o resultado global como objetivo.

Todas as informações obtidas neste levantamento terão tratamento confidencial, desta forma, não serão divulgados dados que permitam a identificação dos participantes, tendo em vista o foco no coletivo.

Perfil do entrevistado

1. Sexo

- () Feminino
- () Masculino

2. Faixa etária

- () 20 a 30 anos
- () 31 a 40 anos
- () 41 a 50 anos
- () 51 a 60 anos
- () Acima de 60 anos

3. Sua lotação na qual exerce a função de gestor, está vinculada a qual grande área?

- () Reitoria
- () Pró-Reitorias
- () Institutos

1) Categoria: Formação

4 Área de Formação

Caso haja mais de uma, escolha a que está diretamente vinculada ao cargo, ou a que mais colabora para o exercício da função.

- () Ciências Biológicas
- () Ciências Exatas
- () Ciências Humanas

5 Nível de Formação

Marque a titulação máxima

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

6 Área de concentração da pós-graduação

Marque apenas a que se refere a titulação máxima

- Específica à formação
- Docência Universitária
- Gestão e Supervisão Escolar
- Gestão de Pessoas
- Gestão Pública
- Outra

2) Categoria: Ocupação do Cargo

7 Como foi escolhido(a) para a função gerencial que ocupa?

- Eleição
- Indicação

8 Considera-se preparado para o cargo de gestor que está ocupando?

- Sim
- Não
- Parcialmente

2. Categoria: Desempenho como Gestor

9. Na formação profissional docente, você recebeu as informações necessárias com relação ao conhecimento, práticas e atitudes para o desempenho como gestor?

- Sim
- Não
- Parcialmente

10. Quanto às competências necessárias para o desempenho da função gerencial, acredita estar TOTALMENTE apto para o exercício da função?

- Sim
- Não

11. Quanto às dificuldades encontradas para o desempenho da função gerencial, marque a que acredita ter maior relevância.

- Acúmulo de atividades (docência, pesquisa e gestão)
- Burocracia em processos de trabalho
- Comunicação
- Gerenciar equipe
- Não tenho dificuldades no desempenho da função

3. Categoria. Capacitação para a função de gestor

12. Conhece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas PNDP do Governo Federal, instituída pelo Decreto nº 5.707/ 2006? *

- Sim
- Não
- Parcialmente

13. Já participou de alguma ação de capacitação do PAC Plano Anual de Capacitação da UFTM?

- Sim
- Não
- Desconheço estas ações

14. Considera que participar de ações de capacitação voltadas à gestão pública e alinhadas aos objetivos organizacionais contribui para o desempenho de suas funções gerenciais?

- Sim
- Não

15. Se respondeu SIM na pergunta anterior, qual(is) tema(s) considera ser prioridade para abordagem em cursos de capacitação?''.

- Gestão de processos
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Materiais
- Lei.112/90

16. Qual modalidade de capacitação facilitaria sua participação?

- Educação à Distância - EAD
- Presencial
- Semi-presencial

17. Caso a formação de gestor público, por meio de capacitação, fosse pré-requisito para continuar na função gerencial, você realizaria?

- Sim
- Não