



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

de Lemos Alves Peixoto, Adriano; Janissek de Souza, Janice Aparecida  
LONGE DOS OLHOS, LONGE DO CORAÇÃO: DESAFIOS DE GESTÃO DE UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SEUS GESTORES  
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 8, núm. 3, 2015, pp. 240-260  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319342694012>

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

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **LONGE DOS OLHOS, LONGE DO CORAÇÃO: DESAFIOS DE GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SEUS GESTORES**

**OUT OF SIGHT, OUT OF HEART: MANAGEMENT CHALLENGES OF A PUBLIC  
UNIVERSITY BASED ON THE PERCEPTION OF THEIR MANAGERS**

**Adriano de Lemos Alves Peixoto, Doutor**  
Universidade Federal da Bahia - UFBA  
[peixoto@hotmail.co.uk](mailto:peixoto@hotmail.co.uk)

**Janice Aparecida Janissek de Souza, Doutora**  
Universidade Federal da Bahia - UFBA  
[janicejanissek@gmail.com](mailto:janicejanissek@gmail.com)

Recebido em 11/dezembro/2014  
Aprovado em 25/abril/2015

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

Este estudo buscou identificar como gestores de uma IFES avaliam a gestão da universidade por meio de um *websurvey* respondido por 272 servidores que ocupam cargo de direção ou função gratificada. Oito dimensões foram avaliadas por meio de questões fechadas. Os resultados sugerem que os gestores têm uma avaliação positiva da maioria das dimensões avaliadas. Os pontos críticos se localizam nas questões de segurança pessoal e patrimonial e de estrutura física. Os gestores consideram que sua atuação como satisfatória, principalmente, porque são capazes de solucionar os problemas que enfrentam; conhecem a equipe que lideram; sentem-se preparados para exercer as suas atividades e buscam se qualificar para o exercício da função. Dentre os problemas levantados destacam-se a insuficiência do número de funcionários; falhas no processo de comunicação; infraestrutura deficiente e demora no atendimento das solicitações de serviços. Os gestores não se sentem responsáveis pelos problemas apontados, mas atribuem a si mesmo competências e conhecimentos elevados para a realização das suas tarefas, sugerindo viés de atribuição.

**Palavras chave:** Diagnóstico Organizacional. Gestão Universitária. Gestores Universitários. Efetividade. IFES

## **ABSTRACT**

This study seeks to identify how managers from a public federal university assess their institution management making use of a websurvey answered by 272 respondents. Eight dimensions were evaluated with a number of closed questions likert style. The results suggest that managers have a positive perspective on most dimensions assessed. The critical areas are building and personal safety and physical structure. Managers also regard their performance as satisfactory specially for being able to deal with problems they face, for knowing their work team and for seeking to qualify for their daily activities. Managers also identify problems with shortage of people to do the work, lack of proper communication, poor infrastructure and poor quality on handling maintenance services. Overall, managers do not feel responsible for the problems identified but they regard themselves as high skilled to perform their tasks suggesting an attributional bias.

**Key words:** Organizational Diagnosis. University Management. University Manager. Effectiveness. Brazilian Public University.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os anos oitenta testemunharam um violento processo de reestruturação produtiva e de busca por novos mercados que possibilitassem uma expansão da empresa capitalista, agora impulsionada pelos profundos avanços nas tecnologias de comunicação, transportes e informação. Os anos noventa foram caracterizados por profundas transformações sociais, econômicas e políticas que marcaram de forma significativa o nosso país. De inspiração neoliberal, o agente catalisador desse processo foi a convicção de que o Estado deveria focar seus recursos limitados em ações e políticas que não pudessem ser realizadas pelas forças dos mercados de forma mais eficiente e eficaz (HARVEY, 2005). Esse pensamento veio na esteira das profundas transformações observadas no mundo do trabalho que foram postas em movimento pelos choques do petróleo da década de setenta. Uma necessidade de liberação das forças produtivas do capital, que se encontravam domesticadas pela regulação estatal nas sociedades ocidentais. À época, acreditava-se que essa seria a única forma de concorrer com as emergentes economias orientais que inundavam os mercados tradicionalmente dominados por grandes empresas, com produtos baratos e de qualidade superior.

No Brasil, uma das primeiras e mais significativas manifestações desses ventos transformadores foi a abertura comercial do país aos mercados internacionais cujas consequências podem ser observadas até os dias atuais. Outra manifestação dessa onda transformadora foi a mercantilização de setores de serviços até então não negociáveis, com especial destaque para a educação superior (MIRANDA; CORREIA, 2011). Foi neste contexto que a reforma do ensino superior, promovida no governo Fernando Henrique, introduziu uma novidade nesse cenário: uma grande expansão da oferta de vagas baseada no setor privado.

Até aquele momento, as instituições públicas (federais e estaduais) eram responsáveis pela maior parte das vagas ofertadas sendo seguidas de longe pelas instituições confessionais e pelas poucas instituições privadas existentes até então. Pode-se dizer que, de um ponto de vista estritamente mercadológico, as IES privadas foram capazes de suprir uma demanda por qualificação de nível superior que estava reprimida pela pouca oferta de vagas no setor público.

Já os anos dois mil viram uma alteração de foco na política governamental em relação ao ensino superior. Ainda que o movimento de expansão do setor privado tenha se mantido, pode-se dizer que o período se caracteriza pela retomada do protagonismo do setor público na

expansão na oferta de vagas. Novas Universidades e institutos federais de educação são criados, os sistemas de controle, avaliação e qualidade, cujas bases foram lançadas na década anterior, foram aperfeiçoados e consolidados e novos desafios foram lançados às IES. Dentre eles destacam-se o da superação de desigualdades sociais históricas com a ampliação do acesso de largos contingentes sociais às instituições públicas.

Ainda que as mudanças de orientação na política do ensino superior, ocorridas nos últimos vinte anos, estejam marcadas por ideologias distintas, na realidade, esses dois modelos se influenciaram mutuamente. A necessidade de regular a qualidade das instituições privadas levou ao surgimento de um sistema de acompanhamento e controle que foi estendido também às instituições públicas. Estas necessitaram aprimorar seu desempenho que passou a ser medido por inúmeros indicadores como requisito indispensável à sua sobrevivência. Assim, os repasses de verbas do orçamento às diversas IES públicas, por exemplo, estão vinculados à realização e alcance de metas e objetivos sendo esses recursos disputados com outras IES públicas (SILVA et al. ; 2012) em um mecanismo “quase” concorrencial.

Nesse contexto, é de se esperar que uma grande pressão administrativa seja exercida sobre as instituições públicas que são chamadas a inovarem e se reinventarem (VARGAS; ESTRADA, 2013). Se por um lado, elas dispõem de mais recursos humanos, materiais e tecnológicos do que a vinte anos atrás, por outro lado aumentaram significativamente as demandas, as exigências, os controles e as pressões sociais que precisam ser enfrentadas em um contexto de recursos limitados. Some-se a esse quadro, a necessidade de produzir um conhecimento socialmente útil e tecnologicamente avançado e temos o caldo de cultura ideal para grandes desafios gerenciais.

Se o mote da expansão do setor nas últimas duas décadas foi a *quantidade*, para o futuro a orientação será cada vez mais forte em direção da *qualidade* dos serviços (educacionais) ofertados. No âmbito organizacional a operacionalização da dimensão *qualificação dos serviços* (educacionais) passa necessariamente pela forma como o trabalho está organizado e, conseqüentemente, pelas práticas de gestão adotadas pelas diversas IES. Compreende-se dessa forma, o potencial que a investigação sobre a efetividade das práticas e princípios da organização do trabalho assume nos setores relacionados à gestão universitária para a contribuição da ampliação do bem estar geral da nossa sociedade.

Curiosamente, o esforço observado na expansão, aparelhamento e ressignificação da Universidade pública parece não ter sido acompanhado por uma discussão mais profunda

sobre as transformações na estrutura gerencial que são necessárias para a sustentação dessas organizações. Parece que em muitos casos, estruturas administrativas arcaicas convivem lado a lado com as últimas inovações tecnológicas, nos diversos campos do saber.

Pelos motivos e evidências acima apresentadas é que se justifica um esforço de pesquisa que, tomando como referencial o *mainstream* da área de gestão (Administração e Psicologia das Organizações e do Trabalho), se debruce sobre o tema da gestão universitária.

O presente artigo está organizado em quatro partes principais, além desta introdução. Na segunda parte discutimos aspectos relevantes da pesquisa sobre gestão universitária demonstrando a necessidade das IES de levantarem informações sistemáticas sobre o seu funcionamento como forma de apoio à gestão. Na terceira parte, são apresentados os procedimentos metodológicos que caracterizaram a investigação. Em seguida são descritos e analisados os resultados da pesquisa realizada com os gestores universitários com o objetivo de promover um diagnóstico de problemas de gestão e para finalizar, algumas considerações são construídas no sentido de apontar o que de mais significativo pode ser identificado nos resultados da pesquisa assim como sugerir algumas ações que se mostraram necessárias diante dos principais problemas levantados.

## **2 A PESQUISA SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Uma das possíveis explicações para tal descompasso entre a forma (estrutura e funcionamento gerencial) e a função da Universidade seja devido ao caráter “menor” que as atividades gerenciais assumem quando comparadas com as atividades mais nobres de ensino, pesquisa e extensão (PIRES; LEITE, 2013). Na sequência podemos observar um conjunto de evidências que atestam a fragilidade da investigação científica sistematizada sobre a gestão da da universidade brasileira.

Muito provavelmente, a Universidade Federal de Santa Catarina se apresenta como um dos principais centros de produção na área da gestão universitária no país mantendo um instituto de pesquisa voltado exclusivamente para esse fim, o INEPAU- *Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária*. O instituto, por sua vez, organiza desde 2000 uma série de colóquios sobre a gestão universitária que, em 2013, teve sua décima terceira edição. Ao longo desse período mais de mil e quinhentos trabalhos foram submetidos e apresentados neste evento. Tais números, princípio, poderiam ser um indicador vigoroso de interesse e importância do tema. Entretanto, quando se amplia o foco da pesquisa para as publicações em

periódicos de circulação mais geral não encontramos esse mesmo vigor. Além disso, parte significativa dos trabalhos apresentados nos referidos *colóquios* tem sua origem em países da América Latina e refletem suas dificuldades e características próprias, dificultando a transposição dos problemas, análises e soluções estudadas para a realidade nacional.

Ainda que não tenhamos dados empíricos para uma explicação sobre a razão da não publicação de um maior volume de estudos sobre a gestão universitária em periódicos de abrangência nacional é possível supor que os interesses instrumentais de funcionários e docentes dificultem a sistematização, análise e a divulgação de suas experiências, ideias e práticas enquanto ocupantes de cargos de gestão na universidade.

Colaboram para essa suposição a constatação de que outras áreas de interesse do ensino superior são largamente contempladas na literatura nacional, como por exemplo: acesso e permanência (ZAGO, 2006; CATTANI, HAY, GILIOLI, 2006), avaliação e credenciamento (DIAS, HORIGUELA, MARCHELLI, 2006), educação a distância (BELLONI, 2002), relação entre universidade e sociedade (JÚNIOR *et al*, 2010), dentre outras.

Outro exemplo da baixa produção científica nacional, voltada à compreensão das estruturas e ao funcionamento da universidade, pode ser constatado a partir de uma rápida busca na base de dados do *Scielo* (*Scientific Library on Line*). Utilizando-se descritores como *gestão universitária*, *gestão do ensino superior* e *gestão da Universidade*, o sistema de busca retorna pouco mais de quarenta artigos, sendo que menos de dez deles guardam algum tipo de relação com elementos gerenciais da atividade de ensino superior. Nesta mesma direção o trabalho de PALHARINI (2004) mostra que de 262 artigos publicados na Revista Avaliação (do Ensino Superior) entre 2006 e 2010, apenas 13 (5%) dizem respeito à organização acadêmica e gestão. Os demais se referem a outros aspectos da vida universitária, como já foi mencionado.

Apesar das limitações na produção científica, há uma importante linha de investigação que explora as dificuldades relacionadas ao exercício da atividade gerencial por docentes das IES. Usualmente, o gestor-docente é um professor (MARRA, MELLO, 2005) que foi eleito ou escolhido sem que necessariamente tenha treinamento formal conhecimentos específicos na área (QUINTIERE, VIEIRA, OLIVEIRA, 2012; KANAN; ZANELLI, 2011), experiência anterior ou mesmo aptidão para o trabalho gerencial. Tais fatores levam o docente-gestor a experimentar frequentes dificuldades para desenvolver competências relacionais associadas à



resolução de conflitos interpessoais característicos do contexto de trabalho (SANTOS; BRONNEMMAN, 2013). Talvez a consequência mais visível dessa situação seja o baixo nível de desempenho que parecem caracterizar boa parte das IES públicas. Essas dificuldades são potencializadas pelo caráter transitório do cargo (ÉSTHER, MELO, 2008), sujeito à eleição e renovação periódica e ao acúmulo das atividades docentes que muitas vezes são mantidas adicionando uma sobrecarga de trabalho (MARRA, MELLO, 2005) às já complexas tarefas relacionadas à gestão das IES. Por outro lado, as dificuldades experimentadas pelos gestores docentes extrapolam o espaço universitário em direção à vida pessoal. Essa situação não é difícil de ser compreendida já que gestores que não se sentem preparados dependem muito mais do esforço pessoal do que de um suporte organizacional para superação de suas dificuldades (KANAN; ZANELLI, 2011).

No atual ambiente político das IES alterações profundas em suas estruturas são pouco prováveis, o que significa que devemos redobrar os esforços para qualificar a gestão e fornecer um maior suporte a ação gerencial. Neste contexto, fica patente a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento de práticas e instrumentos de gestão (universitária) que, entre outras coisas, colem e sistematizem informações de forma confiável permitindo uma ação mais efetiva e focada por parte dos seus gestores.

Entre as diversas estratégias disponíveis para ampliação da efetividade organizacional no contexto universitário encontramos o diagnóstico (Organizacional) que consiste em “[...] *um método sistemático para coleta e reunião de informações sobre como a organização funciona como um sistema social e uma forma de análise sobre o significado dessas informações...é uma atividade voltada para a solução de problemas que busca por causas e consequências. Ela identifica gaps entre o que é e o que deveria ser*” (HOWARD, 1994, p.8). Se desenvolvido de forma adequada o diagnóstico deve identificar o problema central que, normalmente, está obscurecido por camadas de outros problemas secundários. Assim, o diagnóstico fornece um quadro de referência para o planejamento e para a hierarquização das ações e intervenções do gestor com base em seus achados.

Neste contexto, é que se busca apresentar os resultados de um diagnóstico organizacional conduzidos com gestores universitários de uma IES pública federal demonstrando os benefícios de se identificar pontos prioritários para ação gerencial.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada se caracteriza como um *survey* de corte transversal cuja coleta e análise de dados fundamentaram-se em procedimentos de natureza quantitativa. Para tanto foi aplicado um questionário contendo questões fechadas organizadas em torno de oito dimensões diretamente relacionadas ao funcionamento da organização. São elas: *pessoas e qualificação*, dimensão avaliada com dez itens que envolvem quantidade, nível educacional, habilidades e competências, distribuição de carga horária e qualidade de treinamento recebida por funcionários técnicos; *atitudes e comportamentos dos funcionários*, dimensão avaliada com doze itens envolvendo elementos como nível de motivação, comprometimento, qualidade de atendimento e desempenho; *estrutura física*, dimensão avaliada a partir de onze itens que envolvem limpeza, conservação de instalações físicas, mobiliário, facilidade de solicitação de manutenção e reparo, climatização do ambiente; *segurança e acessibilidade*, dimensão avaliada por oito itens relacionados à segurança patrimonial e física, acessibilidade, risco e sinalização; *tecnologias de comunicação e sistemas de informações*, dimensão avaliada a partir de sete itens relacionados disponibilidade, facilidade de uso, acesso a sistemas de comunicação e compartilhamento de informações; *processo de trabalho*, composta por nove itens relacionados à fixação e acompanhamento de metas, responsabilidades e normas e procedimentos; e por fim *auto avaliação do gestor*, dimensão formada por dez itens direcionados para as principais atividades gerenciais. Tais questões se constituíram em afirmações que deveriam ser respondidas por meio de uma escala do tipo *likert* de cinco pontos que identificaram ora o grau de concordância ora a satisfação em relação a uma dada afirmação, conforme a dimensão investigada.

Os dados foram coletados por meio de um instrumento *online* onde um *link* para o questionário foi enviado por *email* para 558 gestores universitários (identificados como ocupantes de cargos direção e detentores de funções gratificadas). Ao longo de um período de um mês nove mensagens de reforço foram enviadas solicitando atenção e resposta ao questionário. Ao final do período de coleta, 336 gestores haviam respondido ao questionário sendo que 272 respostas foram consideradas totalmente preenchidas, vindo a constituir a amostra final, configurando uma taxa de resposta que corresponde a cerca de 50% do total de ocupantes de cargos de gestão na universidade. O tratamento das questões foi realizado por meio de um programa estatístico, de onde foram extraídas análises descritivas básicas.

O quadro de gestores apresenta como uma atividade onde há ligeira predominância masculina (52,1%). Os ocupantes de cargos de chefia podem ser considerados altamente qualificados, pois a maioria possui pós-graduação com elevado percentual de doutores, com formação superior nas áreas de engenharia e de administração predominantemente. Houve um predomínio de respostas oriundas das unidades de ensino, o que explica o elevado grau de titulação dos gestores, seguidas pela administração central, em um quadro compatível com a distribuição de pessoal na instituição.

Os servidores que ocupam cargo de gestão apresentam um tempo de serviço médio que varia entre 14 e 16 anos o que sugere que a experiência é um fator importante na escolha daqueles que gerenciam a instituição.

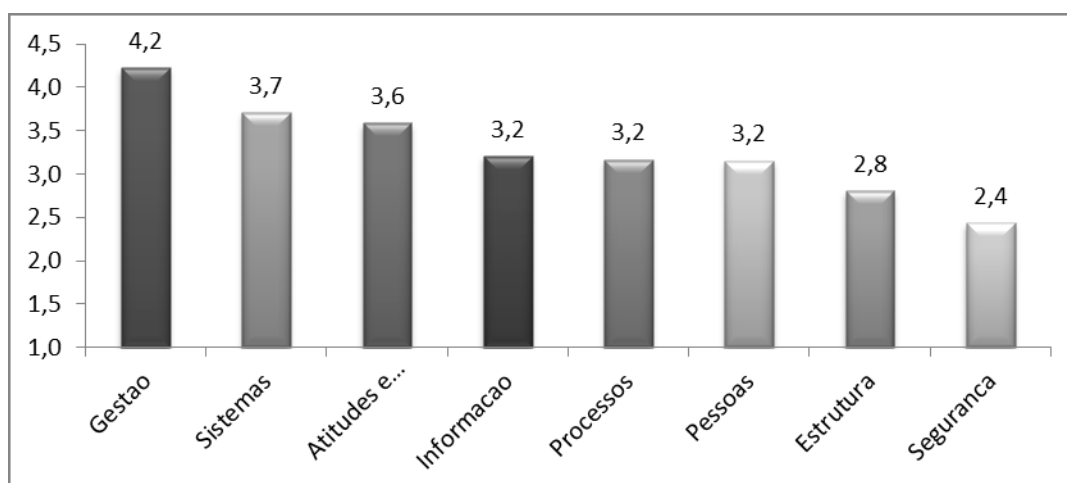
## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta etapa do estudo apresentam-se os principais resultados da pesquisa, evidenciando o diagnóstico a partir das dimensões selecionadas para caracterizar os principais desafios de gestão na universidade.

### **4.1 UM PANORAMA GERAL DAS DIMENSÕES DA GESTÃO**

Um olhar sobre o resultado da média geral obtida em cada dimensão investigada permite dizer que as questões relacionadas com a segurança pessoal e patrimonial e a estrutura física se configuram como os dois grandes problemas identificados pelos gestores.

Já nas dimensões que tratam dos processos de trabalho, dos canais de informação e do processo de comunicação, de uma forma geral, foram avaliados como medianamente satisfatório o que implica concluir que também merecem atenção já que possuem espaço para a promoção de melhorias.



**Gráfico 1** Média do grau de atendimento das necessidades por dimensão da gestão  
Fonte: Questionário online aplicado

Tais resultados permitem algumas análises mais gerais que nos ajudam a compreender a forma como os gestores constroem seu entendimento sobre a realidade onde atuam. Uma primeira análise que pode ser feita é que o sistema de gestão da universidade não é visto como problemático pelos gestores, afinal, mesmo as dimensões mais criticamente avaliadas não se distanciam de forma significativa de valores médios que são usualmente considerados como satisfatórios. Por outro lado, todas aquelas dimensões que se associam com uma ação mais direta do gestor foram as que tiveram as avaliações mais positivas, incluindo a própria autoavaliação dos pesquisados. Na verdade, os dois grandes problemas identificados se encontram em dimensões que estão distantes da ação direta dos gestores, ou seja, a segurança e a estrutura física. Esses resultados parecem sugerir que os gestores tendem a deslocar para fora da sua alçada a explicação para as principais dificuldades encontradas na gestão da universidade. Não estamos dizendo, com isso, que as dimensões efetivamente identificadas não sejam problemáticas, apenas que os padrões de avaliação são distintos se o objeto de análise está perto ou longe do dirigente. É possível que este comportamento seja explicado em como função de uma necessidade de preservação da autoimagem do gestor como forma de superação das dificuldades experimentadas por não haver adequado suporte organizacional à sua ação e falta de qualificação específica para o desempenho da função.

É importante observar que este padrão de resposta é compatível com os processos de atribuição de causal aos comportamentos, tal como observado pela Psicologia Social. De forma mais específica, os resultados permitem supor que parece estar em ação um processo de viés de atribuição com base motivacional, o chamado viés de autoconveniência (MICHENER,

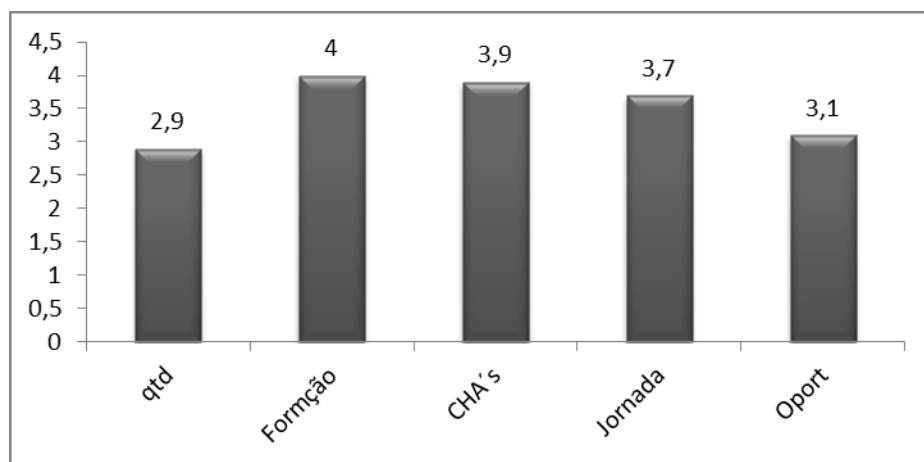
DeLAMATER, MYERS, 2005), que indica [...] *que as pessoas tendem a assumir o crédito pelos atos que produzem resultados positivos e evitar a culpa pelos maus atos, atribuindo-os a causas externas* (p.166).

Ao se fazer este tipo de inferência estamos diante de uma situação onde o diagnóstico aponta problemas tanto de forma direta, em função dos itens que foram respondidos, como de forma indireta, em função do padrão de resposta que se conflita com as evidências anedotais, que são fruto de nossa observação e experiência percepção e não de levantamento empírico sistemático, de que dispomos deslocando, no caso específico, nossa atenção para elementos relacionados com a qualificação dos gestores para o cumprimento de suas funções.

#### 4.2 ESPECIFICANDO OS PONTOS FORTES E AS QUESTÕES MAIS CRÍTICAS DA GESTÃO DA UNIVERSIDADE

Nesta etapa apresentamos um detalhamento dos resultados encontrados em cada uma das dimensões da gestão investigadas no estudo.

A dimensão *pessoas* envolve itens que se relacionam com a formação, qualificação, distribuição da jornada de trabalho, a qualidade e as oportunidades de qualificação (oport) existentes na Universidade, assim como a adequação da quantidade de membros (qtd) que compõem as equipes de trabalho.



**Gráfico 2** Média do grau de atendimento das necessidades dimensão *pessoas e qualificação*

Os gestores avaliam tais itens de forma positiva, indicando que o quadro de pessoal da Universidade tem as habilidades e as competências para atuar na função em decorrência de possuir adequada formação educacional e a qualificação apropriada para exercer as suas atividades ( $\bar{X}=3,9$ ). Da mesma forma, consideram que a jornada de trabalho está bem

distribuída e atende às necessidades do setor ( $\bar{X}=3,7$ ). No entanto, avaliam que a quantidade de funcionários técnicos e administrativos não é suficiente para atender às demandas de trabalho existentes ( $\bar{X}=2,9$ ) ainda que esta carência não pareça ser muito crítica.

Um aspecto que chama atenção na avaliação desta dimensão é a forma simplificada com a qual os gestores percebem o contexto organizacional em que atuam. Certamente, a dimensão pessoas e os itens que a caracterizam envolvem questões que tradicionalmente se constituem em pontos críticos que necessitam ser melhorados no contexto, não só da universidade pesquisada, mas da maioria das IES públicas brasileiras. A insuficiência do quadro de pessoal é real em muitos casos, mas certamente, há um conjunto bastante complexo de fatores que também devem ser considerados. Por exemplo, não existe a perspectiva de ampliação dos quadros de lotação das IFES e por este motivo, deficiências na quantidade de funcionários precisam ser tratadas com reorganização do trabalho e informatização das atividades realizadas. A questão da qualificação e do desenvolvimento de um perfil específico de servidor público, da jornada de trabalho, do próprio processo de seleção e de alocação do quadro de servidores de acordo com o perfil exigido nas funções (evitando desvio de funções, por exemplo) são centrais e influenciam o desempenho e a qualidade dos serviços prestados. Muitas destas questões, para serem equacionadas, envolvem a própria ação cotidiana do gestor. Assim, o fato de que estes aspectos são bem avaliados permite supor que eles não ocupam um espaço central na atenção dos gestores e que, por este motivo, não são elementos prioritários para sua ação e intervenção, o que representa um resultado que deve ser cuidadosamente considerado refletido, discutido e investigado já que ele vai contra o que se fala “nos corredores” de parte importante das IFES.

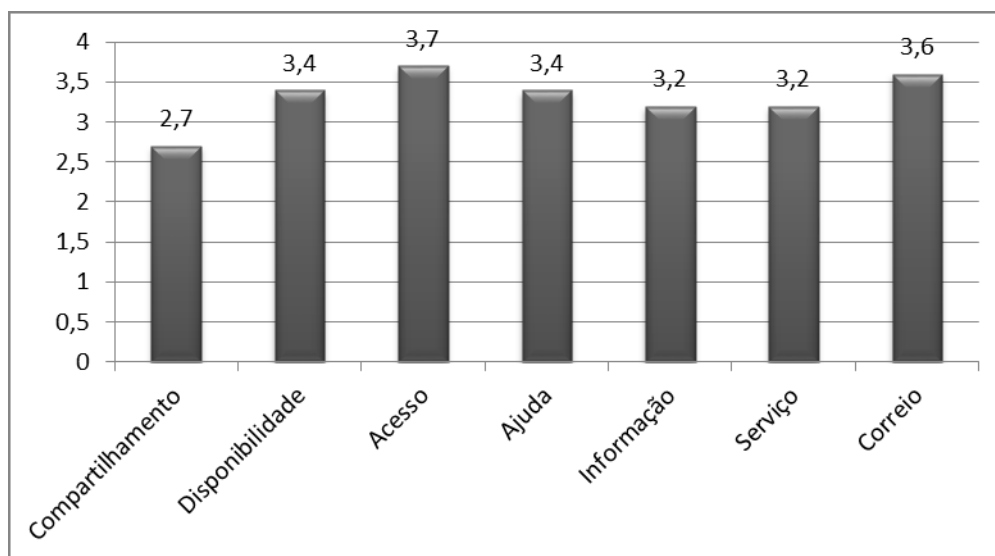
Em relação à dimensão *Atitudes e Comportamentos* também encontramos avaliações muito positivas por parte dos gestores. Esta dimensão envolve itens tais como a qualidade do relacionamento interpessoal ( $\bar{X}=4,1$ ), nível de cooperação ( $\bar{X}=3,9$ ), qualidade e disponibilidade do atendimento aos públicos interno e externo ( $\bar{X}=3,9$ ), a percepção dos funcionários em relação ao seu papel como servidor público ( $\bar{X}=3,7$ ), o grau de interesse em resolver problemas ( $\bar{X}=3,5$ ), nível de motivação e grau de autonomia para encaminhar soluções para os problemas ( $\bar{X}=3,4$ ). Nesta dimensão, assim como na de pessoas, as avaliações não indicam nenhum ponto realmente crítico a ser enfrentado de forma mais urgente. Embora possamos apontar a necessidade de desenvolver o aumento da capacidade para resolver problemas de forma autônoma e melhorar o grau de motivação para o trabalho

como os pontos mais sensíveis nesta dimensão, eles não se configuram como aspectos que são percebidos como muito preocupantes pelos gestores. Aqui, novamente, nos deparamos com um resultado surpreendente, uma vez que contempla itens que sabidamente são considerados como deficientes na gestão das Universidades.

Os resultados apresentados nos impõem que façamos alguns questionamentos: o atendimento aos usuários prestado pelos servidores da universidade não precisa ser significativamente melhorado? Os servidores estão cientes do seu papel enquanto servidores públicos e agem em consonância com tal perfil? O grau de comprometimento, envolvimento e de interação entre as equipes de trabalho está de acordo com o que se espera dos servidores de forma a que sua atividade seja desempenhada de maneira eficiente e eficaz? Podemos caracterizar o clima geral de trabalho nas diversas unidades da universidade como adequado? O nível de motivação dos servidores mostra-se compatível com o que é esperado de um trabalhador que está satisfeito com o seu trabalho?

Ao debruçarmo-nos sobre estas questões fica claro que os gestores não percebem aspectos importantes da gestão como sendo de sua responsabilidade, reforçando conclusões e análises anteriormente apresentadas. Esse comportamento não é difícil de ser compreendido: os gestores têm, na prática, muito pouca influência sobre aspectos centrais relacionados à gestão de pessoas. Políticas e práticas de seleção, treinamento e desenvolvimento, promoção, remuneração, são definidos por legislação federal sendo operacionalizados por um órgão da administração central que tem nas questões burocráticas, seu principal foco de atuação. Os gestores, muitas vezes, se consideram impotentes para tomar determinadas decisões por não encontrar suporte das esferas superiores de decisão na universidade.

Quanto à dimensão de disponibilidade e facilidade em acessar as informações os resultados foram um pouco mais críticos, indicando que existem claros problemas de comunicação na universidade que merecem ser prioritariamente solucionados. Os pontos mais urgentes envolvem três situações: a necessidade de aperfeiçoar as formas de se promover o compartilhamento das informações e coordenação das ações entre órgãos ( $\bar{X}=2,7$ ), unidades, departamentos e instâncias da universidade e disponibilizar mais serviços ( $\bar{X}=3,2$ ) e mais informações ao público pela internet ( $\bar{X}=3,2$ ). Os demais elementos tendem a ser melhor avaliados, tais como disponibilidade de canais de comunicação, acesso à rede de internet, facilidade na solução de problemas de comunicação e correio interno.



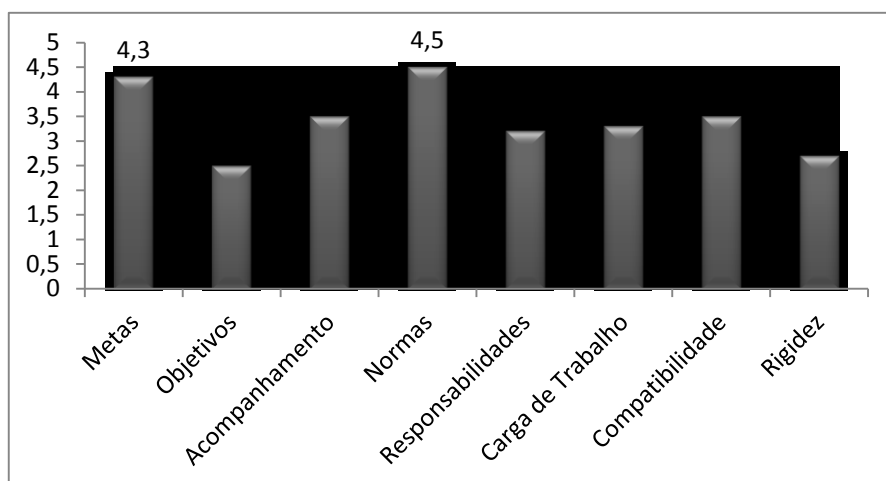
**Gráfico 3** Grau de satisfação com o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação

Em relação à dimensão que tratou da avaliação dos *Sistemas de Informação*, os resultados vão ao encontro do movimento que se observa na universidade no sentido de se melhorar os sistemas separados por meio de sua substituição por um sistema integrado de gestão. O fato de haver uma quantidade grande de sistemas que não são interligados tem provocado insatisfação e uma percepção de fragmentação da informação que ocasiona uma série de problemas, tais como inconsistência de dados, retrabalho e a dificuldade de acesso.

Já os problemas de *comunicação* evidentemente não passam apenas pela eficiência dos sistemas de informação, mas apresentam também uma dimensão que inclui os aspectos relacionais entre as equipes e pessoas das diferentes unidades da universidade. Parece haver uma constatação generalizada de que a simples circulação (ou disponibilização) de documentos, ofícios e até mesmo de reuniões não são suficientes para promover a adequada disseminação das informações. Assim, há uma indicação da necessidade de que sejam repensados os mecanismos de coordenação intra-organizacionais simultaneamente a uma reorganização dos canais de comunicação.

Na dimensão *Processos de Trabalho* encontram-se vários aspectos que devem ser considerados na formulação de um plano de melhoria de gestão da universidade. Tais aspectos envolvem diretamente a ação gerencial, pois se referem à organização das rotinas de trabalho e uma ação direta junto aos funcionários. Dois eixos principais de problemas podem ser identificados nesta dimensão e estão diretamente articulados entre si.



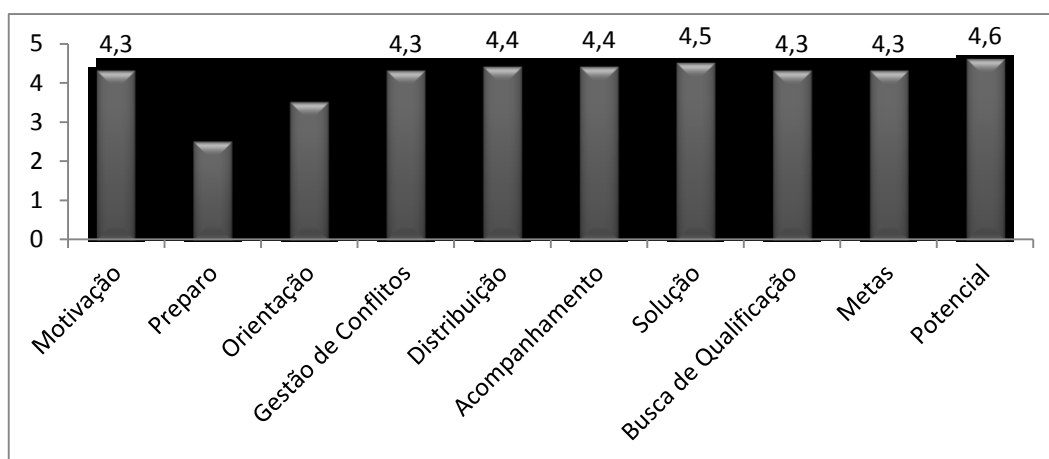


**Gráfico 4** Avaliação de elementos do processo de trabalho

De um lado, os gestores avaliam que é preciso organizar as rotinas de trabalho no sentido de tornar mais claras e especificadas as normas, os procedimentos, as responsabilidades e as atribuições dos membros das equipes de trabalho. O fato de não haver tais especificações fez também com que os gestores avaliassem que não existem procedimentos definidos de forma rígida na universidade ( $\bar{X}=2,7$ ). Esta constatação sugere dois tipos distintos de interpretação: a existência de uma rigidez dos procedimentos poderia ser compreendida como uma forma de engessar o funcionamento da organização gerando o que tradicionalmente se constitui em uma das mais características disfunções da burocracia, com prejuízos para a qualidade e a agilidade na prestação dos serviços públicos. No entanto, este não parece ser o caso da presente avaliação dos gestores. Aqui, a falta de clareza na definição dos procedimentos e rotinas administrativas ocasiona uma indefinição geral sobre o papel e as atribuições de cada servidor no exercício de suas funções. Isto acarreta uma dificuldade para o gestor compreender a configuração e o funcionamento dos processos organizacionais, o que se caracteriza também, como um aspecto disfuncional da gestão. Tal indefinição também dificulta o controle e o acompanhamento dos resultados das equipes de trabalho ( $\bar{X}=2,8$ ), o que se constitui em importante papel gerencial. As implicações desta situação têm impactos que vão além da ação gerencial com reflexos no reconhecimento, na valorização e no comprometimento dos servidores com o trabalho executado no nível de motivação e no estímulo ao desenvolvimento profissional. Assim, torna-se imperioso realizar um trabalho intensivo para a definição dos processos de trabalho em toda a universidade.

Acreditamos que esta é uma das ações centrais que trarão repercussões positivas importantes para o aperfeiçoamento da sua gestão.

Quando os gestores avaliam aspectos da gestão que teoricamente estão mais diretamente relacionados ao seu desempenho individual os resultados são bastante positivos. Assim, eles se percebem como competentes para o exercício de sua atividade. Tal percepção de competência se manifesta principalmente nas avaliações sobre a capacidade para solucionar problemas que ocorrem no setor ( $\bar{X}=4,5$ ), no conhecimento das potencialidades e deficiências da equipe ( $\bar{X}=4,6$ ), no acompanhamento periódico do desempenho da equipe ( $\bar{X}=4,4$ ), na posse de habilidades para o gerenciamento de conflitos ( $\bar{X}=4,3$ ), na distribuição de tarefas e responsabilidades ( $\bar{X}=4,4$ ), na definição de metas e objetivos ( $\bar{X}=4,3$ ), na transmissão das orientações necessárias ( $\bar{X}=3,5$ ) e na busca constante de a qualificação para o exercício da função ( $\bar{X}=4,3$ ).



**Gráfico 5** Autoavaliação dos gestores

É importante observar que estes resultados são incompatíveis e incoerentes quando comparados com aqueles oriundos da avaliação da dimensão dos *processos de trabalho*, onde se evidenciou uma série de itens que possuem estreita relação com as ações gerenciais e que tiveram avaliações mais baixas. Ou seja, os gestores consideram que controlam, acompanham e avaliam os resultados das equipes de forma adequada e, ao mesmo tempo, referem que um dos aspectos críticos dos processos de trabalho é exatamente a questão do controle e do acompanhamento dos resultados e a definição de metas de trabalho para os funcionários. Parece não está claro para os gestores que tais aspectos são atribuições exclusivas de sua função e de seu papel e as inconsistências na avaliação de tais itens sugerem que os gestores

imaginam que a definição de metas e o acompanhamento dos resultados sejam feitas por outra instância da universidade. Essa análise encontra amparo quando constatamos que os gestores se auto avaliam como não estando preparados para as atividades relacionadas às funções que exercem ( $\bar{X}=2,5$ ). O fato de não participarem dos processos de seleção dos membros das suas equipes de trabalho, a falta de conhecimento sobre a gestão de pessoas podem ser possíveis explicações coerentes para a ocorrência deste tipo de conflito identificado no estudo.

Uma vez mais, observa-se que os gestores colocam a responsabilidade pelos principais problemas existente na universidade em aspectos que estão mais distantes da sua ação gerencial direta e tendem a considerar que aquilo que depende da sua atuação, mais satisfatório.

Considerando que o gestor é um ator-chave no contexto organizacional, as evidências encontradas no presente estudo chamam a atenção para o que parece ser uma dificuldade do quadro gerencial em perceber o seu papel e a própria realidade em que atuam. Uma das consequências mais perversas desta situação seria a dificuldade de muitos gestores em contribuir de forma efetiva para o aperfeiçoamento dos processos de gestão da universidade.

Por fim, destacamos os resultados das dimensões que tratam da *estrutura física* e da *segurança pessoal e patrimonial* da universidade. Estas duas dimensões são consideradas os aspectos mais críticos da gestão de acordo com os gestores pesquisados. A maioria dos itens que envolvem a avaliação destas dimensões é percebida como não atendendo necessidades do setor, com exceção para a questão do *horário de trabalho* ( $\bar{X}=3,5$ ) e a *quantidade dos vigilantes* ( $\bar{X}=3,9$ ), o *horário de trabalho dos funcionários da limpeza* ( $\bar{X}=3,5$ ) e as *condições das instalações lógicas dos prédios* ( $\bar{X}=3,2$ ).

Uma atenção especial e mais emergencial deve ser dirigida para promover maior agilidade no atendimento das solicitações de reparos ( $\bar{X}=2,2$ ) assim como facilitar o processo de solicitação de manutenção ( $\bar{X}=2,3$ ). Planejar e executar ações que prevejam os riscos de acidentes ( $\bar{X}=1,9$ ) e o combate a incêndio ( $\bar{X}=2,1$ ) também se mostrou como necessário.

De uma forma geral, os gestores avaliam que as instalações da universidade deixam a desejar em relação à parte elétrica ( $\bar{X}=2,1$ ), hidráulica ( $\bar{X}=2,9$ ) e mobiliário ( $\bar{X}=2,9$ ). Fica claro que existe, ainda, a necessidade de proporcionar melhoria das condições de acessibilidade aos portadores de necessidades especiais ( $\bar{X}=2,3$ ). A promoção de uma segurança patrimonial e pessoal mais efetiva ( $\bar{X}=2,7$ ) também foram pontos destacados pelos gestores como necessitando de intervenções. Já as condições de ventilação e climatização

( $\bar{X}=3,3$ ), higiene e limpeza ( $\bar{X}= 3,1$ ) tiveram uma avaliação neutra de atendimento de necessidade, o que na prática é uma indicação de que existe espaço para aprimoramentos nestes aspectos.

Este padrão de resultados, de certa forma, já era esperado. Alguns prédios e instalações da universidade são antigos e poucas vezes receberam as manutenções necessárias para o adequado funcionamento das atividades. Entretanto, há que se reconhecer que no momento em que esta pesquisa foi realizada estavam em curso uma série de atividades e projetos que visavam a renovação da estrutura física e a construção de novas instalações na universidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados encontrados deixam claro que o diagnóstico é uma ferramenta importante para identificar problemas e estabelecer hierarquias de ações pelos gestores das IFES.

Uma dificuldade central que interfere em todas as dimensões da gestão se refere aos problemas de estrutura física, segurança pessoal e patrimonial e dos processos de comunicação. Assim, pensar em um projeto amplo que identifique e solucione os principais problemas na estrutura física da universidade torna-se uma questão emergencial. Para a promoção da segurança pessoal e patrimonial, a sinalização dos riscos de acidentes, a indicação da localização das diversas unidades que compõem os *campi* da universidade, a implementação de um plano de combate e prevenção a incêndios são pontos a serem priorizados.

O aperfeiçoamento e a promoção de efetivos canais de comunicação envolvem uma compreensão mais aprofundada dos reais problemas que estão interferindo neste processo. Excesso de formalização, distanciamento físico entre as distintas unidades, problemas de infraestrutura física, falta de definição de atribuições das funções administrativas e acadêmicas, debilidade da função gerencial são alguns dos fatores que se combinam para explicar as possíveis causas dos problemas identificados nesta dimensão. Ações para superar tais dificuldades não se constituem em algo simples e requerem tanto uma intervenção mais ampla que envolva a universidade como um todo (melhoria dos sistemas de informação, por exemplo) até ações mais localizadas, considerando as especificidades que caracterizam individualmente cada unidade da universidade. Os resultados sugerem que um estudo

diagnóstico investigando o detalhamento das dificuldades seja realizado para adotar um plano de melhoria mais fundamentado.

Os processos de trabalho requerem uma atenção especial também. Conforme salientado, esta dimensão tem estreita relação com a ação gerencial e, portanto, a sua melhoria não pode ser pensada separada da qualificação e profissionalização dos gestores. Acreditamos que duas linhas de intervenção devem ser adotadas neste sentido. A primeira refere-se à implementação de um programa de formação e qualificação de gestores universitários públicos, envolvendo cursos de treinamento técnico, especialização e mestrado. Tal programa pressupõe também a necessidade de se pensar um perfil ideal de gestor que se quer desenvolver, de acordo com o modelo de gestão universitária que se almeja adotar. Isso implica em definir e avaliar competências dos atuais e dos potenciais futuros gestores. Assim, o programa de formação deve contemplar estágios que seriam oferecidos de forma contínua, de modo a conceber que o desenvolvimento gerencial é algo que se alcança com investimentos de longo prazo. A segunda grande linha de ação envolve o redesenho dos processos de trabalho em todas as unidades da universidade culminando com a definição de manuais de procedimentos que orientem o treinamento dos servidores e que sejam disponibilizados para esclarecer a comunidade interna acerca dos fluxos de procedimentos envolvidos nos diversos tipos de demandas de serviços prestados pelos distintos órgãos e unidades. Tal ação vem a superar dois tipos de problemas diagnosticados no presente estudo.

De um lado, organiza e define mais claramente as atribuições, responsabilidades e fluxos de trabalho de todos os setores da Universidade que repercute diretamente na ação gerencial principalmente nas suas funções de controle, organização e acompanhamento das equipes de trabalho. Por outro lado, equaciona muitos dos problemas gerados pelas disfunções da burocracia ao eliminar etapas e procedimentos de trabalho desnecessários que impactam negativamente a agilidade e a qualidade dos serviços prestados ao público interno e externo.

Em linhas gerais, a recomendação de ações prioritárias para se promover a melhoria da gestão da universidade centram-se nestes aspectos. Sabe-se que tal melhoria é um empreendimento contínuo e gradual. As limitações de recursos para investimentos se constituem restrições para se atacar a maioria dos problemas de uma só vez. Neste sentido, o diagnóstico que apresentamos tem como objetivo exatamente delimitar aquilo que é considerado mais urgente de modo a determinar as prioridades de intervenções.

Em vista dos resultados encontrados fica claro que o diagnóstico se constitui em poderosa ferramenta gerencial e que seus resultados fornecem direções claras das prioridades para a ação do gestor. Entretanto, existem algumas limitações e aspectos importantes a serem considerados sendo que um dos mais significativos parece ser os vieses de percepção que este trabalho sugere o que pode ser explicado no nível individual pela atribuição de causalidade e pela desejabilidade social e no nível organizacional pela falta de adequado suporte para o desenvolvimento do trabalho dos gestores. É importante destacar que esta não é uma característica desta amostra específica, mas um padrão que tem sido observado em diversos outros estudos que envolvem a auto avaliação dos gestores. Esse mesmo padrão foi identificado, por exemplo, em um estudo realizado por pesquisadores da *London School of Economics* e da *Stanford University* quando conduziram entrevistas com gerentes industriais de 550 empresas manufatureiras no Brasil em que buscavam identificar a relação entre o uso efetivo de um conjunto de práticas de gestão e a produtividade destas empresas (LSE, 2011). De qualquer forma, quando a falta de preparo do gestor para o desenvolvimento das tarefas cotidianas soma-se à falta de suporte organizacional tem-se uma situação onde o trabalho se caracteriza por um constante *apagar de incêndios e pelo imprevisto* (MARRA, MELLO, 2005, p.27).

## REFERÊNCIAS

BELLONI, M. L. Ensaio Sobre a Educação a Distância No Brasil. *Educação & Sociedade*, vol. 23, n. 78, Abril 2002.

CATTANI, A. M.; HAY, A. P.; GILIOLI, R. S. P. PROUNI: democratização do acesso às Instituições de Ensino Superior? *Educar*, Curitiba, n. 28, p. 125-140, 2006.

DIAS, C. L.; Horiguela, M. L.; Marchelli, P. S. Políticas para avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil: um balanço crítico. *Educação e Pesquisa*, vol. 32, núm. 3, setembro-dezembro, 2006, p. 435-464, 2006.

ÉSTHER, Ângelo B e MELO, M. C. O. L A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em minas gerais. *CADERNOS EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, pp. 1-17, Jul. 2008.

ÉSTHER, Ângelo B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *CADERNOS EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, pp. 648-667, Jul. 2011.

HARVEY, D. *A Brief History of Capitalism*. Oxford, Oxford University Press, 2005.

HOWARD, A. Diagnostic Perspectives in an Era of Organizational Change. In Howard and cols. *Diagnosis for Organizational Change*. New York: The Guildford Press, Society for Industrial and Organizational Psychology, 1994.

KANAN, Lilia Aparecida; ZANELLI, José Carlos. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. *Revista Espaço Pedagógico*, v. 18, n. 1, Passo Fundo, p. 151-170, jan./jun. 2011.

LSE. London School of Economics. *Relatório Industrial*. Disponível em [http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/images/2011/11/WMS\\_report2011\\_mfg\\_PORTUGUESE.pdf](http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/images/2011/11/WMS_report2011_mfg_PORTUGUESE.pdf). Acesso em 05 de Ago, 2014.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. *RAC*, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005: 09-31.

MICHENER, H. A., DeLAMATER, J. D., MEYERS, D. J. *Psicologia Social*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning. 2005.

MIRANDA, C. S. E CORREIA, C. H. A Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior: um Estudo Multicaso. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, vol. 9, nº1, p. 32, 2011.

PALHARINI, FRANCISCO DE ASSIS. Revista Avaliação: pólo de resistência da avaliação institucional autônoma e democrática. In: MANCEBO, Deise; FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque (Orgs.). *Universidade: política, avaliação e trabalho docente*. São Paulo: Cortez, 2004.

PIRES, L.S; LIMA, R. K. Cidadania e Produção Universitária: O Perfil dos Dirigentes e a Institucionalização De Práticas Democráticas. *Revista de Gestão Universitária da América Latina*, Florianópolis, vol. 6, n. 01, pp 253-272, 2013.

SANTOS, L; BRONNEMMAN, M. R. Desafios da Gestão em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso a partir a Percepção de Diretores de Centro de uma IES Pública do Sul do Brasil. *Revista de Gestão Universitária da América Latina*, Florianópolis, vol. 6, n. 01, pp. 01-21, 2013.

SANTOS, L. C.; VASQUEZ, O. C. A Pesquisa de Clima Organizacional como Instrumento de Suporte à Avaliação nas Instituições de Ensino Superior. *Avaliação*, Campinas; v. 17, n. 1, p. 43-63, 2011.

SILVA, P.M.; CARVALHO, W. W.; CARVALHO, F. A.; FURTADO, R. P. M. Planejamento Orçamentário: As Práticas da Universidade Federal de Lavras. *Revista de Gestão Universitária da América Latina*, Florianópolis, vol. 5, n. 04, p. 209-227, 2012.

VARGAS, G.M.G; VARGAS, F.R. Desafios y Problemáticas de la Gestión Universitaria en el Sistema de la Educación Superior Pública, Aspectos a Considerar en la Región Centroamericana. *Revista de Gestão Universitária da América Latina*, Florianópolis, vol. 6, n. 02, p. 231-258, 2013.

ZAGO, N. Do acesso à permanência no ensino superior: percursos de estudantes universitários de camadas populares. *Revista Brasileira de Educação*, v. 11, n. 32 maio/ago. 2006.