



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **DESAFIOS DE GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM DIAGNÓSTICO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SEUS TOMADORES DE DECISÃO**

*Janice Janissek - UFBA*

*Adriano de Lemos Alves Peixoto - UFBA*

*Antônio Virgílio Bittencourt Bastos - UFBA*

#### Resumo

Neste estudo buscou-se identificar de que forma os gestores de uma universidade pública federal avaliam oito dimensões que envolvem a gestão da universidade por meio de um *websurvey* que foi respondido por 272 servidores que ocupam cargo de direção ou função gratificada (50% do total). Como conclusão pode-se inferir que os gestores tendem a avaliar de forma positiva a maioria dos aspectos que caracterizam a gestão da universidade. Os pontos mais críticos se localizam nas questões de segurança pessoal e patrimonial e de estrutura física. Os pesquisados 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 atividades da função e buscam se qualificar para o exercício da função. Uma síntese problemas levantados envolve a insuficiência do número de funcionários; os problemas de comunicação, infraestrutura e demora no atendimento das solicitações de serviços. As mudanças identificadas foram a necessidade de contratar funcionários, otimizar as ações treinamento, melhorar a infraestrutura; melhorar a comunicação; realizar planejamento e disponibilizar mais recursos às unidades. Este trabalho evidencia a importância do diagnóstico organizacional como ferramenta de apoio à gestão.

**Palavras chave:** diagnóstico organizacional, gestão universitária, gestores universitários, efetividade



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **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 conseqüências 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 essas mudanças de orientação na política do ensino superior nos últimos vinte anos estejam marcadas por ideologias distintas, na realidade concreta esses dois modelos se interpenetraram e se fertilizaram mutuamente. A necessidade de regular a qualidade das



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### ***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

instituições privadas levou ao surgimento de um sistema de acompanhamento e controle que foi estendido às instituições públicas que, por sua vez, se viram às voltas com a necessidade de aprimorar seu desempenho, medidos por inúmeros indicadores distintos, como requisito indispensável à sua sobrevivência. Por exemplo, os repasses de verbas do orçamento às diversas IES públicas estão hoje vinculados à realização e alcance de uma série de metas e objetivos sendo esses recursos disputados com outras IES públicas em um mecanismo “quase” concorrencial (SILVA et al. ; 2012).

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, 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 resignificação 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 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.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **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 dessa baixa preocupação sistemática que a Universidade brasileira tem dedicado à sua própria gestão da perspectiva de investigação científica sistemática.

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 está na sua décima terceira edição. Ao longo desse período mais de mil e duzentos trabalhos foram submetidos e apresentados o que, a princípio, seria um indicador vigoroso de interesse e importância do tema. Entretanto, quando nos voltamos para as publicações em periódicos de circulação geral não encontramos esse mesmo vigor, já que os anais dos eventos têm circulação restrita e costumam ter critérios mais frouxos de avaliação e qualidade em função de sua dinâmica própria. Por outro lado, é importante observar que parte significativa dos trabalhos apresentados aos *colóquios* tem sua origem em países da América Latina e refletem suas dificuldades e características próprias.

Ainda que não tenhamos dados empíricos para uma explicação sobre a razão da não publicação desses estudos sobre a gestão universitária em periódicos nacionais, é possível que o tema esteja relegado à interesses instrumentais de funcionários e docentes que, de alguma forma, participam diretamente da gestão e por este motivo, não se preocupam com uma divulgação mais ampla dos seus achados e com a sistematização de suas ideias.

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), Universidade e sociedade (Júnior *et al*, 2010), entre outras.

Outro exemplo dessa 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*) onde utilizando-se termos 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 dito.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Apesar das limitações na produção científica deve-se observar que uma importante linha de investigação sobre aspectos associados com a gestão universitária se debruça sobre as dificuldades relacionadas ao exercício da atividade gerencial por docentes das IES. Usualmente, o gestor-docente é um professor que foi eleito ou escolhido sem que necessariamente tenha treinamento formal, conhecimentos específicos na área (KANAN; ZANELLI, 2011), experiência anterior ou mesmo aptidão para o trabalho gerencial experimentando frequentes dificuldades de desenvolvimento de competências relacionais associadas à resolução de conflitos interpessoais característicos ao 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, sujeito à eleição e renovação periódica e ao acúmulo das atividades docentes que muitas vezes são mantidas.

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 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 deveria identificar o problema central que, normalmente, está obscurecido por camadas de outros problemas secundários.

Ainda que seus elementos básicos possam ser relacionados com o diagnóstico médico é preciso reconhecer que as organizações recorrem ao diagnóstico de seus problemas, não porque o sistema está quebrado (ou doente), mas porque ele poderia funcionar melhor.

### **Procedimentos metodológicos**

A pesquisa realizada se caracteriza como um estudo de caso em uma Universidade pública federal, cuja coleta e análise de dados, para efeitos do presente estudo, fundamentaram-se em procedimentos de natureza quantitativa. Para tanto foi aplicado um



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

questionário contendo questões fechadas contempladas em oito dimensões (Pessoas e qualificação, Atitudes e Comportamentos dos funcionários, Estrutura Física, Segurança e Acessibilidade, Tecnologias de Comunicação e Sistemas de Informações, Processo de Trabalho, Auto-Avaliação do Gestor) consideradas mais centrais para a função gerencial. Tais questões se constituíam em afirmações que deveriam ser respondidas por meio de uma escala de cinco pontos que identificaram o grau de atendimento das necessidades da área, o grau de concordância, de satisfação ou de aplicabilidade em relação à afirmação, conforme a dimensão investigada.

Um link para o questionário foi enviado por *email* a partir meio do aplicativo *SurveyMonkey* a 558 gestores (ocupantes de cargos direção e detentores de funções gratificadas). Ao longo de um período de um mês 9 mensagens de reforço a resposta ao questionário. Ao final do período de coleta, 336 gestores haviam respondido ao questionário sendo que 272 respostas foram consideradas totalmente preenchidas 272, vindo a constituir a amostra final, ou seja, foi obtida uma taxa de resposta que corresponde a cerca de 50% dos ocupantes de cargos de gestão na Universidade pesquisada.

De forma geral, as respostas foram coletadas com base em uma escala de satisfação do tipo *Likert* de cinco pontos, onde o valor 1 corresponde à *totalmente insatisfeito* e o valor 5 significa *totalmente satisfeito*.

O tratamento das questões foi realizado por meio de um programa estatístico, de onde foram extraídas análises descritivas básicas.

### **Resultados e Discussão**

Nesta etapa do estudo apresentam-se os principais resultados da pesquisa, evidenciando o diagnóstico de gestão a partir das dimensões selecionadas para caracterizar os principais aspectos da gestão na Universidade. Iniciando a exploração dos resultados apresentamos uma descrição breve do perfil dos gestores da Universidade pesquisada.

#### *Quem são os gestores da Universidade Pública Pesquisada?*

O quadro de gestores é predominantemente masculino, embora o percentual de mulheres ocupando a função também é significativo (47,9%). 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 área de engenharia e de administração predominantemente.

São as unidades de ensino, ou seja, os Institutos, Faculdades e Escolas que apresentam a maior concentração de gestores, seguidos pelas Pró-Reitorias. Os servidores que ocupam cargo de gestão apresentam um tempo de serviço médio que varia entre 14 e 16 anos o que indica que a experiência é um fator importante na escolha daqueles que gerenciam a instituição.

#### *Um panorama geral das dimensões da gestão*



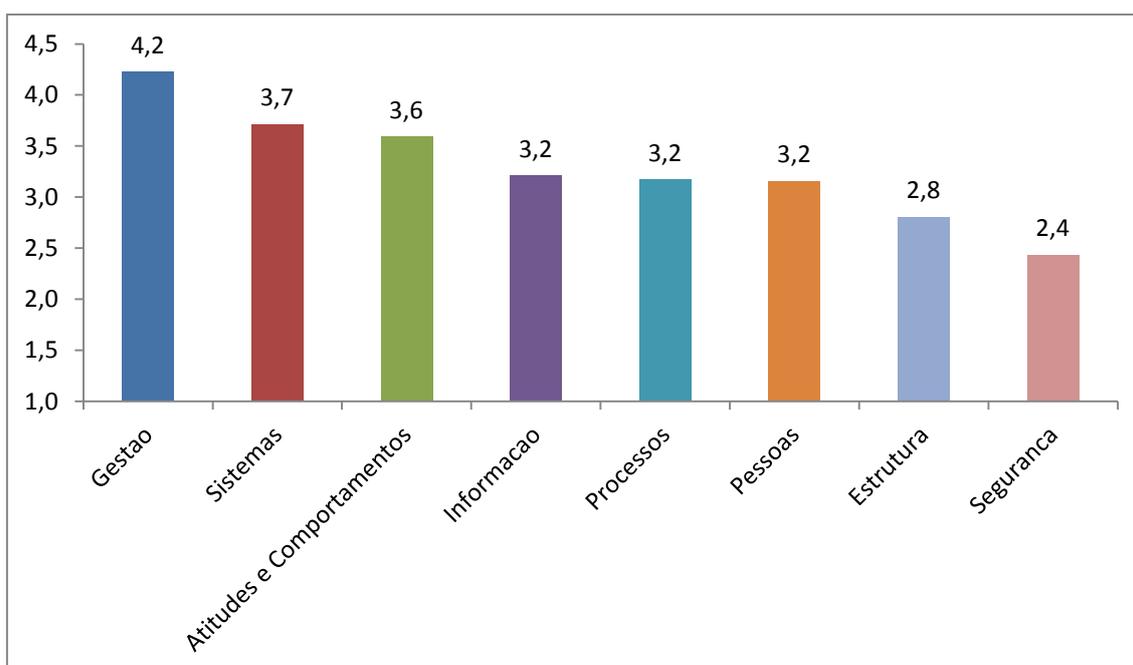
## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

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

OBS.: A média do grau de atendimento das necessidades foi calculada com base na escala de variava de 1 a 5, onde 1 representava não atende as necessidades e o número da escala representava o total atendimento das necessidades.

Com avaliações mais positivas encontram-se um conjunto de três dimensões, as quais podem ser consideradas os pontos fortes da gestão organizacional da Universidade, de acordo com a avaliação dos seus gestores. Neste sentido, as atitudes e os comportamentos dos servidores, os sistemas de informação existentes e a própria atuação dos gestores foram considerados satisfatórios.

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



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

como problemático pelos gestores. Todas as dimensões que se associam de alguma forma com uma ação mais direta do gestor foram as que tiveram as avaliações mais positivas, incluindo aí a própria auto-avaliação dos pesquisados. Na verdade, os dois grandes problemas identificados se encontram em dimensões mais distante da ação direta dos gestores, ou seja, a segurança e a estrutura física. Uma análise que decorre de tais conclusões é que os gestores tendem assim, a deslocar para fora da sua alçada a explicação para as principais dificuldades encontradas para gerir a Universidade.

#### *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 existentes na Universidade, assim como a adequação da quantidade de membros que compõem as equipes de trabalho.

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. Da mesma forma, consideram que a jornada de trabalho está bem distribuída e atende às necessidades do setor. No entanto, avaliam que a quantidade de funcionários técnicos e administrativos não é suficiente para atender às demandas de trabalho existentes.

Um aspecto que chama atenção na avaliação desta dimensão é a forma simplificada com a qual os gestores percebem a realidade em que atuam. Certamente, a dimensão pessoas e os itens que a caracterizam envolvem questões que tradicionalmente se constituem em pontos que necessitam ser melhorados no contexto não só da Universidade, mas da maioria das Universidades 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. 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 não considerarem estes aspectos como passíveis de ser melhorados implica pressupor que não são motivo de atenção e de intervenção dos gestores, o que representa uma constatação preocupante que deve ser repensada. Estes resultados são confirmados quando partimos para a análise das informações coletadas na parte qualitativa da pesquisa. Questões como a necessidade de se promover maior reconhecimento, motivação, valorização, investimentos em qualidade de vida e saúde não foram avaliadas como necessárias pelos gestores.

Em relação à dimensão Atitudes e Comportamentos também encontramos avaliações muito positivas por parte dos gestores. Ela envolve itens tais como a qualidade do



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

relacionamiento interpersonal, nível de cooperação, qualidade e disponibilidade do atendimento aos públicos interno e externo, a percepção dos funcionários em relação ao seu papel como servidor público e sobre o preparo dos líderes para a função, o grau de interesse em resolver problemas, nível de motivação e grau de autonomia para encaminhar soluções para os problemas. 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 críticos na gestão das Universidades. Os resultados apresentados nos remetem a fazermos algumas reflexões: o atendimento 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? 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? A partir da análise dos resultados inclusive da parte qualitativa, todas estas reflexões implicam em respostas positivas e, portanto não se configuram como preocupações importantes uma vez que são considerados aspectos do comportamento e das atitudes dos funcionários que estão dentro do que é esperado pelos gestores.

O conjunto de sistemas de informações existentes na universidade é percebido como satisfatório em sua grande maioria. Apenas três sistemas são considerados mais problemáticos: o SIAC (Sistema de Informações Acadêmicas), o SIDOC (Sistema de Informações sobre a Produção Docente) e o SIAD (Sistema de Acompanhamento de Documentos).

Quanto à 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 entre órgãos, unidades, departamentos e instâncias da universidade e disponibilizar mais serviços e mais informações ao público pela internet. Em relação à dimensão que tratou da avaliação dos Sistemas de Informação, os resultados vão de encontro ao movimento que se observa na universidade no sentido de se melhorar os sistemas via substituição dos mesmos por um que seja mais integrado. O fato de haver uma quantidade grande de sistemas que não são interligados tem provocado insatisfação e uma percepção de que a fragmentação dos mesmos ocasiona uma série de problemas, tais como o retrabalho e a dificuldade de acesso. No entanto, os gestores não percebem da mesma forma. Isto pode explicar inclusive a existência de certa resistência por parte de alguns segmentos no sentido de dificultar a efetiva implementação do novo sistema.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Quando foram estimulados a apontar de forma espontânea os principais problemas enfrentados no trabalho, os gestores apontaram como um ponto importante a necessidade de se melhorar os processos de comunicação. Nesta parte da pesquisa apareceram referências a problemas com o uso dos diversos Sistemas de informação e também com a falta de circulação e compartilhamento das informações entre as unidades, órgãos e setores da universidade.

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. Existe uma idéia generalizada de que a simples circulação de documentos, ofícios e até mesmo de reuniões não são suficientes para promover a adequada disseminação das informações. Assim, recomenda-se que seja pensada uma re-organização e criação de novos canais de comunicação, que envolva a participação de representantes das diversas instâncias.

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.

Dois eixos principais de problemas podem ser identificados nesta dimensão e estão diretamente articulados entre si.

De um lado, os gestores avaliam que é preciso organizar as rotinas de trabalho no sentido de tornar mais claras e especificadas as metas, 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. Esta constatação tem duas possibilidades de análise. De um lado, a existência de uma rigidez dos procedimentos pode engessar o funcionamento da organização gerando o que tradicionalmente se constitui nas disfunções da burocracia, com prejuízos para a qualidade e a agilidade na prestação dos serviços públicos. No entanto, o que parece ser o caso da presente avaliação dos gestores, a falta de rigidez na definição dos procedimentos ocasiona uma indefinição geral sobre o papel e as atribuições de cada servidor no exercício de suas funções, o que se caracteriza também, como disfuncional. Tal indefinição também dificulta o controle e o acompanhamento dos resultados das equipes de trabalho, o que representa um papel importante da função gerencial. Evidentemente, se não há clara definição de metas, objetivos, procedimentos e normas de trabalho, também não há possibilidade de o gestor realizar o acompanhamento e o controle das atividades desenvolvidas. As implicações desta disfunção não se refletem apenas nestas duas funções gerenciais, mas envolvem também o reconhecimento, a valorização e o comprometimento dos servidores, ações essas que repercutem diretamente no nível de motivação e de desenvolvimento profissional. Assim, torna-se muito importante realizar um trabalho intensivo para se definir os processos de trabalho em toda a UNIVERSIDADE. Tal demanda apareceu de forma mais clara nas sugestões apresentadas pelos gestores que identificaram a necessidade de se reformular e rever os procedimentos de trabalho. Acreditamos que esta é



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

uma das ações centrais que trarão repercussões positivas importantes para o aperfeiçoamento da gestão da Universidade.

Os gestores da Universidade se auto-avaliam de forma muito positiva, ou seja, se consideram competentes e preparados para atuarem na função. Tal competência se manifesta principalmente porque percebem que possuem capacidade para solucionar problemas que ocorrem no setor, conhecem as potencialidades e deficiências da equipe, acompanham periodicamente o desempenho da equipe, possuem habilidades para gerenciar conflitos, distribuem as tarefas e as responsabilidades, definem metas e objetivos, transmitem as orientações necessárias e buscam a qualificação constante para o exercício da função.

De certa forma estes resultados são incoerentes com a 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. Parece não estar claro para os gestores que tais aspectos são atribuições exclusivas de sua função e de seu papel e a inconsistência na avaliação de tais itens parece evidenciar que os gestores imaginam que a definição de metas e o acompanhamento dos resultados seja feita por outra instância da Universidade. O fato de não participarem dos processos de seleção dos membros das suas equipes de trabalho, a falta de conhecimento das funções gerenciamento gestor de pessoas podem ser possíveis explicações coerentes para a ocorrência deste tipo de percepção que foi identificada no estudo.

Observa-se, assim, que os gestores colocam a responsabilidade pelos principais problemas existente na UNIVERSIDADE em aspectos que estão mais distante da ação gerencial mais direta e tendem a considerar que aquilo que depende da sua atuação, mais satisfatório. Tal constatação é coerente com os resultados apresentados também na parte da pesquisa que foi destinada à identificação de problemas e dificuldades. Questões tais como a formação e qualificação dos gestores, o seu desempenho, um possível redesenho do modelo de gestão, etc. não apareceram de forma significativa no rol de tais sugestões. Considerando que o gestor é um ator-chave no contexto organizacional, as evidências encontradas no presente estudo são preocupantes uma vez representam uma dificuldade do quadro de gestores em perceber o seu papel e a própria realidade em que atuam o que também impossibilita a reflexão sobre como ele pode melhorar e assim contribuir para o aperfeiçoamento dos resultados alcançados em sua unidade.

Por último destacamos os resultados das dimensões que tratam da estrutura física e da segurança pessoal e patrimonial da universidade. Estas duas dimensões são consideradas as mais críticas na gestão da Universidade de acordo com os gestores pesquisados. A maioria dos itens que envolvem a avaliação das dimensões é percebida como não atendendo as necessidades do setor, com exceção para a questão do horário de trabalho e a quantidade dos vigilantes, o horário de trabalho dos funcionários da limpeza e as condições das instalações lógicas dos prédios.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Uma atenção especial e mais emergencial deve ser dirigida para promover maior agilidade no atendimento das solicitações de reparos assim como facilitar o processo de solicitação de manutenção. Planejar e executar ações que prevejam os riscos de acidentes e o combate a incêndio também se mostra necessário.

De uma forma geral, as instalações da universidade deixam a desejar, seja em relação à parte elétrica, hidráulica, mobiliário, condições de ventilação e climatização, higiene e limpeza. Proporcionar melhoria das condições de acesso aos portadores de necessidades especiais, promover segurança patrimonial e pessoal mais efetiva também foram pontos destacados pelos gestores como necessitando de intervenções.

Tais resultados, de certa forma, já eram esperados, e também foram confirmados na parte qualitativa do estudo. Os prédios e instalações da universidade são bastante antigos e raras vezes receberam as manutenções necessárias para o adequado funcionamento das atividades. Neste sentido, uma série de projetos que visam a renovação da estrutura física da universidade já está em curso, seja reformando e modernizando os prédios mais antigos, seja também por meio da construção de novas instalações.

### **Considerações finais**

Nesta etapa sintetizam-se os principais resultados que o estudo diagnóstico evidenciou enfatizando as intervenções que se mostram mais emergenciais para melhorar a gestão da Universidade estudada.

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. Recomendamos assim, que um estudo diagnóstico investigando o detalhamento das dificuldades seja realizado para adotar um plano de melhoria mais fundamentado.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

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 mais emergenciais 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.

### **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.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

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.

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: MANCIBO, 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. Desafíos 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.