



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**PROCESSO GERENCIAL: UMA ANÁLISE PARA SUPORTE À GESTÃO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**ZENÓBIA MENEZES DE BRITO**

IFAM

[zenobia\\_1@hotmail.com](mailto:zenobia_1@hotmail.com)

**DANIEL NASCIMENTO-E-SILVA**

IFAM

[danielnss@gmail.com](mailto:danielnss@gmail.com)

**MARISON LUIZ SOARES**

Universidade federal do Espírito Santo - UFES

[marison@matrix.com.br](mailto:marison@matrix.com.br)

**MELISSA MELLER SOARES**

UFSC

[melissa7coach@gmail.com](mailto:melissa7coach@gmail.com)

**Resumo**

O Processo Gerencial é a forma de se trabalhar, em sequência lógica, com objetivo de se obter um resultado. Entretanto para funcionar, considerando a competitividade do mercado, faz-se necessário ter gestores com olhar sistêmico para assim pôr em prática o processo gerencial. E é com esse propósito que este trabalho apresenta a visão que os servidores, docentes e técnicos administrativos têm sobre o processo gerencial praticado no Instituto Federal de Educação e Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Manaus Zona Leste. Diante do exposto, é interessante que se estude como a gestão desenvolve as funções gerenciais, (planejamento, organização, direção e controle). Como procedimentos metodológicos, foi elaborado um questionário com perguntas relacionadas aos respondentes e às funções gerenciais com o intuito de identificar, descrever e interpretar as possíveis falhas no processo gerencial. Posteriormente, os dados coletados foram submetidos a um teste estatístico para análise e validação dos dados. Os resultados mostraram notas finais inferiores a 5,0, que é a menor nota para uma avaliação positiva, ou seja, os respondentes reprovaram o processo gerencial aplicado na unidade onde trabalham. A maior nota obtida, que corresponde a melhor avaliação, foi com relação à função planejamento (objetivos e estratégias, com notas iguais a 4,59 e 4,07, respectivamente) e à liderança e comunicação, que correspondem à função de direção, com notas iguais a 4,99 e 4,56, respectivamente. O menor desempenho foi relativo à função controle, com notas menores que 3,0.

**Palavras-Chaves:** processo gerencial, planejamento, direção, controle.

## **1. INTRODUÇÃO**

Ao longo das últimas décadas, a economia mundial passou por processos sucessivos que oscilaram entre crescimentos econômicos significativos e crises, tais como desequilíbrios financeiros profundos (ABRUCIO, 1997). Neste contexto, setores públicos e privados buscaram reformular suas estruturas organizacionais com o intuito de aprimorar seus produtos e serviços, em outras palavras, melhorar seus processos produtivos (BRESSER PEREIRA, 1996; ALMEIDA, 2002).

Assim, na busca por aprimorar produtos e serviços, o setor público, ambiente da pesquisa, precisa encontrar maneiras de melhorar o planejamento, a organização e o controle de recursos sem perder a qualidade dos serviços públicos. Para tanto, o gestor deve utilizar-se de alguns conceitos da Ciência da Administração, os quais tiveram início no setor privado e que vêm, ao longo dos anos, ganhando espaço no setor público, tornando-se, portanto, um desafio para o gestor público (BRESSER PEREIRA, 1996).

Desta forma, o gestor precisa conhecer a área administrativa, ter habilidades para gerência de processos e informações em uma organização, ou seja, saber lidar com diversas situações relacionadas ao setor e ao público, aplicando conceitos e/ou ferramentas da Administração para alcançar a eficiência no atendimento aos seus clientes (internos e externos). Neste sentido, Almeida enfatiza que:

“gerência de processos e informações significa planejar, desenvolver e executar atividades, avaliando-as e analisando-as para um determinado fim. A gestão de processos e informações é um conjunto de atividades para a transformação de insumos (entradas) em produtos/serviços com valor agregado. Isto implica avaliar cada fase do processo e buscar a melhor forma de executá-la, com vistas à excelência da organização. Faz-se necessário transformar a hierarquia burocrática, por uma administração gerencial. E a gerência de processos significa controlar a qualidade de modo que as falhas se tornem previsíveis, e possam ser eliminadas, antes que se manifestem”. (ALMEIDA, 2002, p. 7).

Dessa forma, a pesquisa objetiva promover uma análise sobre as práticas gerenciais no Instituto Federal de Ensino do Amazonas - Campus Manaus Zona Leste, buscando na literatura a base para as possíveis falhas no processo gerencial e avaliando mediante questionário aplicado. Passa, portanto, a ser relevante para os interessados, pois é uma maneira de levantar críticas, através de um diagnóstico, cujo propósito é melhorar as ações desenvolvidas dentro do ambiente em estudo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Processo Gerencial**

O processo de gerenciar vincula-se ao modelo gerencial que nos anos noventa invadiu setores públicos trazendo conceitos de modernização e qualidade nas práticas de planejamento, organização, direção e controle. Em tese, para as práticas de processos administrativos. Desta forma entende-se que:

(...) processo é uma sequência lógica de etapas que geram um determinado produto ou serviço. E isto dentro do processo gerencial que têm como objeto os recursos organizacionais e estes recursos podendo ser escassos precisam ser planejados, organizados, dirigidos e controlados, pois caso contrário, dificilmente os objetivos da organização serão alcançados (NASCIMENTO & SILVA, 2012, p 641).

Cabe ressaltar que para isto acontecer é necessária uma visão muito apurada do gestor, pois é a partir dela que o processo gerencial acontece. E é neste sentido que a figura do gestor deve examinar e estabelecer atuais e futuras metas para tomada de decisão, mas vale lembrar que todos os servidores precisam estar envolvidos contribuindo com a qualidade dos serviços prestados à sociedade (RIBEIRO, 2011).

## **2.2 Planejamento**

Planejar é decidir de forma antecipada o melhor caminho para se alcançar um objetivo, e isto pode ser fomentado por intermédio de um processo cíclico e prático que garanta resultados, ou seja, planejamento é um processo administrativo, ou melhor dizendo, um processo gerencial (RIBEIRO, 2011). Portanto, segundo Silva, (2012), o planejamento tem a finalidade de responder a duas questões essenciais, sem as quais se torna impossível a atividade gerencial: “o que fazer” e “como fazer”. A resposta fornecida à primeira pergunta identificará os objetivos a serem alcançados; a resposta à segunda fornecerá as estratégias a serem utilizadas enquanto caminhos que levarão ao destino (objetivos) pretendido.

Percebe-se, então, a necessidade de esforço proativo do gestor na execução de ações que definam os objetivos, metas e planos para a organização, isto é, colocar em prática a verdadeira função do planejamento.

## **2.3 Organização**

Esta função, dentro de uma organização é mais complexa, pois envolve vários elementos, pessoas, recursos materiais e financeiros, métodos diferentes de trabalho e diferentes ideias. Destarte, é necessário organizar e integrar elementos, dividindo os trabalhos, a fim de alcançar objetivos mesmo que para isso seja preciso mudar.

Mudanças estas que dentro de uma instituição principalmente se for pública geralmente ocorrem com certa resistência. Entretanto o objetivo dessas mudanças é buscar melhorar e isto significa definir níveis de responsabilidade e autoridade entre os componentes do processo, em outras palavras é preciso que pessoas e atividades sejam adequadamente agrupados e convenientemente distribuídos (ROBBINS, 2002).

E isto é tarefa árdua para um administrador ou gestor, pois precisa lidar com pessoas estabelecendo relações de autoridade e responsabilidade. Assim, organizar é o processo administrativo que visa estruturar todos os recursos ou elementos da empresa de forma planejada e da melhor maneira possível (CARDOSO, 2013).

## **2.4 Direção**

Direção pressupõe o processo administrativo de gerenciar pessoas para cumprir os objetivos da empresa, são os recursos humanos mais complicados de serem administrados e são elas que executam as tarefas planejadas e é, através desses recursos, que parte dos objetivos da empresa são alcançados. Na verdade,

Dirigir é elaborar uma forma de lidar com os recursos mais difíceis de serem geridos: as pessoas. Para isso, ferramentas e técnicas de liderança, motivação e comunicações precisam ser cuidadosamente escolhidas e aplicadas, sob pena de todos os esforços de planejamento e os recursos obtidos serem perdidos (Nascimento & Silva (2011) apud Cardoso (2013)).

Sendo assim, cabe ao gestor orientar e estimular as pessoas na execução das atividades estabelecendo uma comunicação direta e aberta, mostrando interesse em ouvi-las, bem como saber atrair, motivar e se necessário, substituir oferecendo outras oportunidades de conhecimento dentro da empresa. Desta forma, segundo Marques (2015) a gestão acaba por promover a cultura de aprendizagem contínua e demonstra seu compromisso com a aprendizagem, desenvolvendo planos anuais de desenvolvimento para todos os servidores e monitorando e mensurando seus resultados.

## **2.5 Controle**

Quando se fala em controle, pensamos logo em verificar se o funcionário chega atrasado, se ele executa suas atividades ou age com autoridade, mas isto não é controlar, isto é vigiar. Controle é a função administrativa que assegura que tudo que foi planejado, organizado e dirigido será realizado, (CHIAVENATO, 2000). Assim, a função controle, consiste também em medir o desempenho de cada função do processo gerencial.

(...) medir constantemente o desempenho dos indicadores selecionados na fase de planejamento, organização e direção (deve haver indicadores para cada função administrativa), comparar essas mensurações com um determinado padrão, também escolhido na etapa de planejamento, e corrigir o que estiver em desacordo com o planejado (Nascimento & Silva (2011) apud Cardoso(2013)).

Sendo assim, avaliar o desempenho de cada função é um desafio, pois após realizar as análises e fazer correções necessárias, evidentemente, com base em parâmetros de comparação já conhecidos, fica fácil apontar as falhas que impedem o sucesso do que se busca, porém cabe ressaltar que avaliar o desempenho de cada função é torna-lo melhor.

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1 População e Amostra**

A população foco da pesquisa, para Martins (2010, p. 94), é “um conjunto de elementos e características de um grupo em estudo necessário para delimitação do alvo”. Assim, a população

em análise pertence ao IFAM –Campus Manaus Zona Leste (antiga Escola Agrotécnica Federal de Manaus), que conforme a Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008), passou à condição de Campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Amazonas (IFAM).

A amostra, que é o subconjunto da população, visa selecionar elementos aleatórios e suficientes para a pesquisa. Esta amostra compreende os servidores efetivos do IFAM – CMZL, representados por 50 docentes e 50 técnicos administrativos, totalizando 100 (cem) servidores. A divisão de seguimentos foi necessária para que não houvesse predominância de áreas de conhecimento.

### 3.2 Instrumento de Coleta de Dados

Para a realização do estudo foi produzido, como instrumento de coleta de dados, um questionário contendo 15 perguntas fechadas diretas e indiretas. As cinco primeiras questões são fechadas e diretas e trazem informações referente ao perfil dos respondentes, como consta no quadro 1.

**Quadro 1 - Instrumento de coleta de dados do servidor**

No.	Questões fechadas diretas referente aos respondentes.
1	Qual sua Idade, em anos completos?
2	Qual o seu Sexo?
3	Qual o cargo que você exerce na Instituição?
4	Ha quanto tempo você trabalha na Instituição, em anos completos?
5	Qual a sua titulação mais alta?

Fonte: própria dos autores.

Estas perguntas auxiliaram nos resultados da pesquisa, uma vez que caracterizaram e forneceram informações de cada grupo (docentes e técnicos administrativos).

No quadro dois, constam as outras 10 (dez) perguntas fechadas e indiretas, que dizem respeito ao nível de conhecimento do respondente quanto ao processo gerencial do setor ao qual está subordinado.

**Quadro 2 - Instrumento de coleta de dados quanto às informações do processo gerencial**

Variáveis	Nº	Questões fechadas indiretas quanto ao processo gerencial
Planejamento	6	Meu setor tem objetivos conhecidos por todos os seus servidores
	7	Meu setor tem estratégias claras para alcançar seus objetivos
Organização	8	Meu setor dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos
Direção	9	Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos
	10	Meu setor pratica um esquema de motivação adequado para alcançar seus objetivos
	11	Meu setor tem um sistema de comunicação adequado para seu funcionamento
Controle	12	Meu setor tem padrões próprios de controle
	13	Meu setor tem esquema de medida de desempenho
	14	Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos

	15	Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos
--	----	---

Fonte: própria dos autores.

Cabe notar que as questões do quadro dois foram dirigidas aos respondentes de forma que pudessem avaliar a Instituição no que tange ao planejamento, organização, direção e controle.

### 3.3 Coletas de Dados

Os dados foram coletados no mês de novembro de 2015 no IFAM-CMZL. Ressalte-se que foi perguntado aos possíveis respondentes se havia interesse em respondê-lo, enfatizando que se tratava de pesquisa com o objetivo de aferir o conhecimento da prática do processo gerencial na unidade de pesquisa.

### 3.4 Análise e Interpretação

A análise e interpretação dos dados foram realizadas após a coleta, pois mediante essas informações é que foram organizados. A organização primeiramente foi separar por categorias, ou seja, 50 docentes e 50 técnicos administrativos. Em seguida os dados foram lançados na planilha do Excel sendo na vertical de 1 a 100 (número de informantes) e na horizontal as questões de 1 a 5 que trata sobre o respondente e da 6 a 15 questão referente ao assunto da pesquisa. Destaca-se que foram reunidos de forma sintética através de palavras chaves as variáveis tais como cargo, título, objetivo, comunicação como mostra a figura 1.

**Figura 1- organização dos dados coletados.**

No. Ordem	Idade	Sexo	Cargo	TempTrab	Título	Objetivo	Estratégias	Recurso	lider	Motiv	Comunic	padrão	medida	Avaliação	Replan
1	2	1	1	1	1	4	7	7	8	6	3	3	2	3	5
2	2	1	1	1	1	4	4	4	6	8	3	1	3	1	5
3	4	2	1	1	4	4	10	9	7	8	9	8	9	5	9
4	5	1	1	1	4	3	7	7	6	7	9	9	9	0	6
5	3	2	1	1	2	5	7	8	6	9	9	8	8	9	8
6	3	1	1	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	3	1	1	1	1	5	8	6	9	7	5	7	4	5	7
8	2	2	1	1	2	4	7	7	8	7	7	9	8	8	7
9	2	1	1	1	1	4	4	0	6	0	2	2	5	1	0
10	4	2	1	1	5	3	8	10	10	10	10	8	10	8	0
11	4	1	1	1	1	5	2	1	0	7	0	2	0	0	0
12	5	1	1	1	5	3	6	7	4	7	6	6	6	5	6
13	4	2	1	1	2	3	10	10	10	8	8	10	8	7	8
14	3	2	1	1	2	5	5	5	6	8	5	7	7	5	4
15	4	1	1	1	2	4	7	7	6	6	5	7	6	6	6
16	5	1	1	1	5	4	6	4	5	5	5	5	6	6	3
17	5	1	1	1	5	3	7	5	6	8	6	6	7	8	8
18	2	1	1	1	1	3	9	7	6	10	6	7	7	5	7
19	4	2	1	1	2	4	8	8	6	6	8	6	5	5	6
20	2	1	1	1	1	5	7	6	4	5	4	2	5	5	4
21	3	1	1	1	3	3	9	6	10	8	5	6	3	5	9
22	4	1	1	1	4	3	6	6	6	7	6	7	7	7	8

Fonte: própria dos autores.

Após essa organização no Excel de todos os dados obtidos, foi feito o teste estatístico para validar os dados, ressaltando que é através deste que foi possível produzir informações significativas para a pesquisa. Esta é a maneira ordenada de dispor os dados coletados e, assim, facilitar a leitura e análise do instrumento de coleta de dados – o questionário.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados obtidos com relação à idade dos respondentes mostraram que 64% tem idade igual ou superior a 35 anos, o que configura um quadro de pessoal que pode ser considerado maduro, como consta na tabela 2.1. Aqueles que possuem menos de 25 anos representaram apenas 3% da amostra, enquanto os que disseram ter 55 ou mais anos completos somaram 13%. É importante chamar a atenção para o fato de que a classe modal compreende idades entre 25 e 34 anos, com 33% dos servidores pesquisados. Se forem adicionados a essa faixa etária a classe seguinte, o total chega a 51% de servidores mesclados entre os que podem ser considerados jovens e os jovens adultos.

**Tabela 1- Idade dos respondentes, em anos completos.**

	Freq.	Freq. %	% Válido	% acumulado
Menos de 25	3	3,0	3,0	3,0
de 25 a 34	33	33,0	33,0	36,0
de 35 a 44	27	27,0	27,0	63,0
de 45 a 54	24	24,0	24,0	87,0
Mais de 55	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: dados coletados pelos autores.

Esses resultados indicam certa estabilidade na faixa etária dos indivíduos que compõem a organização pesquisada. Dito de outra forma, os servidores jovens (abaixo de 35 anos), maduros (entre 35 e 54 anos) e experientes (acima de 54 anos) estão em certo equilíbrio, ainda que esta última faixa seja em número representativo bem menor. Isso parece indicar que a organização sob análise tem conseguido implementar um fluxo contínuo de composição de seu quadro de pessoal, não deixando que a faixa etária se eleve e, ao mesmo tempo, incorporando indivíduos com idades mais baixas. De forma geral, essa descoberta parece mostrar que a organização é madura, com tendência à predominância de jovens adultos com servidores maduros.

Na tabela 2.2 que trata do sexo dos respondentes mostra que 67% são masculinos e 33% femininos. Observando estes dados pode-se dizer que a maioria dos entrevistados foram do sexo masculino. Isto pode induzir, equivocadamente, que a organização tenha mais servidores que servidoras. Mas cabe ressaltar que 33% é um percentual considerável, caracterizando quase 50% da metade do total em relação aos 67% dos respondentes masculinos. É importante salientar que o índice desta tabela não determinará o resultado da pesquisa.

**Tabela 2.2 – Sexo dos respondentes**

	Freq.	Freq. %	% Válido	% acumulado
Masculino	67	67,0	67,0	67,0
Feminino	33	33,0	33,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: dados coletados pelos autores.

Isto parece indicar que os indivíduos que participaram da pesquisa a maioria são do sexo masculino, apesar do número significativo de respondentes do sexo feminino que participaram da

pesquisa. Esta evidência, de certa forma aponta que a organização tem um quadro misto de servidores quanto ao sexo. Estas informações são significativas, apesar da tabela apresentar maior frequência em número de respondentes do sexo masculino em relação à outra classe. Isto pode apontar outras questões que podem ser levado em consideração em nível de Instituição.

Os itens obtidos na tabela 2.3 retratam que os respondentes da pesquisa são: 50% docentes e 50% são técnicos administrativos. Esta estratégia adotada foi necessário para o equilíbrio das respostas, pois se trata de áreas diferentes de conhecimento. Entretanto, isto não significa dizer que tenham respostas diferentes ou iguais, mas que possam ter ponto de vista diferente em relação ao assunto da pesquisa. Assim parece ser importante a avaliação dos respondentes de cada classe de forma proporcional, evitando assim, que predomine um determinado perfil, ou opinião de cada cargo.

**Tabela 23 - Cargos ocupados pelos ocupantes na Instituição**

	Freq.	Freq. %	% Válido	% acumulado
Docente	50	50,0	50,0	50,0
Técnico-Administrativo	50	50,0	50,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: dados coletados pelos autores.

A tabela 2.3 aponta que houve certo cuidado com as amostras da pesquisa, pois há um equilíbrio no número de respondentes. Isto quer dizer que houve participação de forma igualitária, tanto para área dos docentes quanto para dos técnicos administrativos. Entretanto, isso não quer dizer que seja um percentual significativo de respondentes, haja vista que a instituição possui um número bem maior de servidores no seu quadro de pessoal ativos. Desta forma procurou-se constituir um equilíbrio evitando a predominância de determinada área. Com relação ao tempo de trabalho a tabela 2.4 revela que 38% dos respondentes têm menos, ou cinco anos completos. Deduz-se, portanto, que a maioria dos respondentes está iniciando no serviço público, ou seja, são servidores que entraram nos últimos concursos. Em seguida com 27%, os que possuem entre seis e dez anos de tempo de serviços podendo ser considerado pessoas mais experientes; os que estão entre 14% e 19% são os mais antigos na organização somando um total de 33% de servidores com dezesseis ou mais tempo de casa. É importante observar que a classe com maior frequência (38%), que são os respondentes com cinco anos completos ou menos de cinco anos está um pouco acima em relação à soma das classes de (14% e 19%) que representam 33% dos respondentes com mais tempo de serviços, com isso podemos considerar que há na Instituição grupos de professores e técnicos administrativos trocando informações e saberes.

**Tabela 2.4 - Tempo de trabalho dos respondentes na Instituição, em anos completos.**

	Freq.	Freq. %	% Válido	% acumulado
Menos de 5	38	38,0	38,0	38,0
de 6 a 10	27	27,0	27,0	65,0
de 11 a 15	2	2,0	2,0	67,0
de 16 a 20	14	14,0	14,0	81,0
Mais de	19	19,0	19,0	100,0

20				
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: dados coletados pelos autores.

Esses resultados podem indicar certo equilíbrio entre as classes de (38%, e a soma de 14% e 19%) dos indivíduos que compõem a organização pesquisada. Desta forma, os servidores menos experientes (cinco anos ou menos de cinco anos), experientes (com mais de dezesseis anos) estão em certo equilíbrio, ainda que as duas últimas classes sejam em número menor. Isso parece indicar que a organização tem servidores com opiniões diferentes tendo em vista o tempo de serviço. Não deixando de comentar que as classes (27% e 2%) são servidores que já possuem informações e já conhecem as práticas do serviço público. De modo geral, essa descoberta parece mostrar que a organização é mista, com tendência à predominância de servidores com menos tempo no serviço público.

Os dados obtidos com relação à titulação dos respondentes mostram que 25% (11% +14%) têm ensino médio e graduação, que configura um quadro de servidores que podem ser considerados em fase de crescimento conforme demonstra a tabela 2.5. Aqueles que possuem especialização representam a maior frequência (37%), ou seja, a maioria dos servidores buscou capacitação, os 26% são os respondentes que tem mestrado, este índice parece dizer que nem todos conseguem ou buscam uma maior titulação, somente 12% dos participantes da pesquisa tem maior titulação. É importante chamar a atenção para o fato de que a classe modal, com 37% dos servidores pesquisados, possui uma especialização e isto aponta que a maioria dos servidores continuou ou continuam seus estudos.

**Tabela 2.5 - Titulações mais altas dos respondentes**

	Freq.	Freq. %	% Válido	% acumulado
Ensino Médio	11	11,0	11,0	11,0
Graduação	14	14,0	14,0	25,0
Especialização	37	37,0	37,0	62,0
Mestrado	26	26,0	26,0	88,0
Doutorado	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: dados coletados pelos autores.

Esses resultados indicam certo crescimento no nível de escolaridade dos indivíduos que compõem a organização pesquisada. Dito de outra forma, os servidores buscam se qualificar. Isto é o que aponta a tabela 2.5 observando os índices do ensino médio para a especialização, impactando nos salários que de certa forma motivam os servidores. É interessante notar que os índices que trata da especialização e mestrado são bem mais elevados em comparação aos do ensino médio e a graduação. Exercitando outra comparação entre os índices especialização e mestrado, parece mostrar uma maior demanda pela especialização do que pelo mestrado ou parece indicar que a área de especialização há mais seguimentos. A última inferência sofre um declínio mostrando que somente 12% dos entrevistados possuem a maior titulação, parece mostrando que os respondentes na sua maioria têm a especialização.

Foram testadas hipóteses para aferir a efetividade do processo gerencial. Essas hipóteses se concentraram nas variáveis-chave das dimensões analíticas do processo gerencial, conforme especificado no marco teórico deste estudo. A dimensão planejamento foi testada, por meio da

existência de objetivos claros e bem definidos, assim como de uma estratégia capaz de concretizá-los; a dimensão organização foi aferida através da disponibilidade de recursos para os objetivos organizacionais; a dimensão direção foi testada a partir da existência de esquema de liderança, motivação e comunicações na unidade em estudo; e a dimensão controle, através de um sistema que inclui padronização, mensuração, avaliação e replanejamento de processos e resultados.

Os resultados obtidos estão contidos na tabela 2.6. Todas as assertivas foram refutadas, ou seja, a hipótese nula foi rejeitada, o que forçou a tomar a hipótese alternativa como verdadeira. Dessa forma, descobriu-se que a existência do processo gerencial, na unidade pesquisada, não é percebida pelos respondentes.

**Tabela 2.6 - Testes de hipóteses relativos à efetividade do processo gerencial**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Meu setor tem objetivos conhecidos por todos os seus servidores	,173	100	,000	,935	100	,000
Meu setor tem estratégias claras para alcançar seus objetivos	,149	100	,000	,944	100	,000
Meu setor dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos	,110	100	,005	,969	100	,018
Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos	,178	100	,000	,887	100	,000
Meu setor pratica um esquema de motivação adequado para alcançar seus objetivos	,141	100	,000	,941	100	,000
Meu setor tem um sistema de comunicação adequado para seu funcionamento	,206	100	,000	,898	100	,000
Meu setor tem padrões próprios de controle	,135	100	,000	,944	100	,000
Meu setor tem esquema de medida de desempenho	,183	100	,000	,925	100	,000
Meu setor tem um sistema de avaliação de desempenho	,146	100	,000	,915	100	,000
Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos	,170	100	,000	,929	100	,000

Fonte: dados coletados pelos autores.

Lilliefors Significance Correction

Esses resultados parecem indicar a falta de compreensão, por parte dos pesquisados, sobre o processo gerencial e suas dimensões práticas, ou efetivamente, não é colocado em prática. De fato, a experiência tem mostrado que quando um gestor não tem formação gerencial, pode até colocar em prática instrumentos, procedimentos e ferramentas gerenciais, mas sem ter a percepção disso. Por outro lado, quando o gestor tem formação ou conhece o processo de gestão - e seus subordinados também - o processo gerencial é facilmente deslindado, ou seja, são

conhecidos os objetivos e estratégias (planejamento), identificados e trabalhados os recursos (organização), elaborado e implantado processo de liderança, comunicações e motivação (direção) e um sistema de controle, onde é efetivamente executado através da padronização, mensuração, avaliação e replanejamento por todos conhecidos e aplicados. Se, por ventura, os subordinados não conhecem o processo gerencial, é normal que o gestor que o conhece, instrua seus subordinados para que possam conhecê-lo e aplica-lo. Entretanto, pelo que os resultados deste estudo apontam, o processo gerencial não acontece na organização pesquisada.

Procurou-se saber dos respondentes como eles avaliam os principais elementos do processo gerencial aplicado na unidade onde trabalham. Os resultados estão contidos na tabela 2.7 e mostram, em todas as funções gerenciais e seus elementos, notas finais menores que 5,0, considerada a menor nota de uma avaliação positiva. Dito de outra forma, os respondentes reprovaram o processo gerencial aplicado na unidade onde trabalham. A maior nota obtida, que corresponde à melhor avaliação, foi com relação à função planejamento (objetivos e estratégias, com notas iguais a 4,59 e 4,07, respectivamente) e à liderança e comunicação, que correspondem à função direção, com notas iguais a 4,99 e 4,56, respectivamente. O pior desempenho foi relativo à função controle, com notas menores que 3,0.

**Tabela 2.7 - Avaliação do processo gerencial pelos respondentes**

Variáveis	Mediana	Desvio padrão	Resultado
Meu setor tem objetivos conhecidos por todos os seus servidores	7,00	2,41	4,59
Meu setor tem estratégias claras para alcançar seus objetivos	6,50	2,43	4,07
Meu setor dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos	6,00	2,29	3,71
Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos	7,50	2,51	4,99
Meu setor pratica um esquema de motivação adequado para alcançar seus objetivos	6,00	2,54	3,46
Meu setor tem um sistema de comunicação adequado para seu funcionamento	7,00	2,44	4,56
Meu setor tem padrões próprios de controle	6,00	2,42	3,58
Meu setor tem esquema de medida de desempenho	5,00	2,73	2,27
Meu setor tem um sistema de avaliação de desempenho	5,00	2,93	2,07
Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos	5,00	2,71	2,29

Nível de significância de 0,05%.

Fonte: dados coletados pelos autores.

Esses resultados parecem indicar que planejamento e direção são as funções gerenciais mais eficientes. Isso significa de modo geral, que a unidade em análise pode ter dificuldade para alcançar seus objetivos e metas, identificar, alocar, utilizar e avaliar o uso de recursos (pessoas e materiais) e, principalmente, aplicar qualquer sistema de controle. É importante salientar que as

funções gerenciais são cíclicas, dinâmicas e interativas, se caso uma delas apresentar ineficiência possivelmente afetará as demais, é o que demonstra tabela 2.7 quanto à avaliação planejamento que apresenta 4,59 e vai decrescendo até controle com 2,29. Provavelmente isso ocorra pelo fato da unidade carecer de treinamentos no que tange processo gerencial - ferramentas, procedimentos e técnicas que possam estabelecer e medir o desempenho da unidade em análise.

#### 4.1. Análises Comparativas

As próximas tabelas, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11 e 2.12, foram realizados alguns cruzamentos entre as variáveis, uma forma de aumentar a validade e confiabilidade das informações.

#### Quadro 3 - Cruzamento das variáveis para avaliação.

Tabelas	Variáveis	Variáveis
2.8	Por Idade.	Quanto ao planejamento.
2.9	Por Sexo.	Quanto à organização.
2.10	Por cargo (docentes e técnicos administrativos).	Quanto à direção.
2.11	Por tempo.	Quanto ao controle.
2.12	Por titulação.	

Fonte: própria dos autores.

Os resultados obtidos em relação à avaliação dos servidores sobre a aplicação do processo gerencial, levando-se em consideração a faixa etária conforme tabela 2.8, mostrou que quase todos os elementos do processo gerencial são colocados em prática. Apenas três foram considerados não verdadeiros, ou seja, a unidade não dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos, não tem esquema para medir o desempenho e tampouco sistema de replanejamento. Apesar dos resultados serem aparentemente favoráveis, o fato de a unidade não ter gerenciamento empreendedor (uma vez que há falta de recursos), essa avaliação pode comprometer a efetividade organizacional.

#### Tabela 2.8 - Avaliação do processo gerencial pelos respondentes, por idade.

Variáveis	Sig.	Resultado
Meu setor tem objetivos conhecidos por todos os seus servidores	0,872	É verdade
Meu setor tem estratégias claras para alcançar seus objetivos	0,406	É verdade
Meu setor dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos	0,040	Não é verdade
Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos	0,367	É verdade
Meu setor pratica um esquema de motivação adequado para alcançar seus objetivos	0,650	É verdade
Meu setor tem um sistema de comunicação adequado para seu funcionamento	0,925	É verdade
Meu setor tem padrões próprios de controle	0,105	É verdade
Meu setor tem esquema de medida de desempenho	0,008	Não é verdade
Meu setor tem um sistema de avaliação de desempenho	0,062	É verdade
Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos	0,033	Não é verdade

Nível de significância de 0,05%.

Fonte: dados coletados pelos autores.

Neste resultado da tabela 2.8 planejamento, organização e controle foram as funções gerenciais que os respondentes por idade apontam como não é verdade, ou seja, para eles planejamento, organização e controle não acontecem entre os setores da organização, apesar das outras variáveis as quais foram unânimes - há concordância - isto pode talvez ocorrer porque alguns respondentes, independentemente, da falta de recursos necessários para alcançar os objetivos cumprem suas atividades, ou seja, limitam-se à escassez de recursos por ineficiência no planejamento e na organização, e isto de certa forma pode afetar o desempenho da instituição. Desta forma, percebe-se a necessidade de planejar estabelecer objetivos, metas e planos para assim saber lidar com a limitação de recursos, organizando e controlando da melhor maneira possível.

Do ponto de vista de gênero, os resultados alcançados mostram unanimidade entre os respondentes de que a hipótese nula não pode ser rejeitada, ou seja, o processo gerencial é aplicado adequadamente. Todas as variáveis apresentaram p-valor superior a 0,05%, como mostram os dados contidos na tabela 2.9. Isso significa, que tanto os homens quanto as mulheres, têm a mesma visão e avaliação do processo gerencial aplicado na unidade onde trabalham.

**Tabela 2.9 - Avaliação do processo gerencial pelos respondentes, por sexo**

Variáveis	Sig.	Resultado
Meu setor tem objetivos conhecidos por todos os seus servidores	0,39 0	É verdade
Meu setor tem estratégias claras para alcançar seus objetivos	0,67 1	É verdade
Meu setor dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos	0,67 4	É verdade
Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos	0,67 1	É verdade
Meu setor pratica um esquema de motivação adequado para alcançar seus objetivos	0,57 4	É verdade
Meu setor tem um sistema de comunicação adequado para seu funcionamento	0,38 5	É verdade
Meu setor tem padrões próprios de controle	0,48 0	É verdade
Meu setor tem esquema de medida de desempenho	0,18 8	É verdade
Meu setor tem um sistema de avaliação de desempenho	0,57 0	É verdade
Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos	0,88 5	É verdade

Nível de significância de 0,05%.

Estes resultados, independente do gênero, os respondentes parecem indicar o mesmo ponto de vista, isto é, eles apontam a existência das práticas do processo gerencial na organização. Provavelmente isto ocorra por uma visão geral e não crítica das dimensões em análise desta pesquisa que são planejamento, organização, direção e controle. Contudo, mesmo havendo

concordância nesta tabela, é fato que a unidade pesquisada precisa tomar algumas medidas que possam melhorar o processo gerencial como, por exemplo, padronização de alguns procedimentos internos, comunicação e liderança. A melhoria é necessária, mas para acontecer é preciso conhecer a organização como um todo, saber delegar e acompanhar as atividades e procedimentos que oscilam conforme a demanda.

Na tabela 2.10, as descobertas relativas à avaliação do processo gerencial a partir dos cargos ocupados pelos respondentes (docentes e técnicos administrativos) apontam adequação na aplicação do processo gerencial na unidade estudada. Com exceção da hipótese de que “meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos”, todos os valores calculados foram superiores a 0,05%, margem de erro máxima admitida para aceitar a hipótese nula, de que o processo gerencial é adequadamente aplicado. Evidentemente que a falta de liderança adequada é um fator negativo para o gerenciamento de qualquer unidade organizacional, no entanto, não compromete a efetividade do processo gerencial.

**Tabela 2.10 - Avaliação do processo gerencial pelos respondentes, por cargos (docentes e técnicos administrativos).**

Variáveis	Sig.	Resultado
Meu setor tem objetivos conhecidos por todos os seus servidores	0,303	É verdade
Meu setor tem estratégias claras para alcançar seus objetivos	0,072	É verdade
Meu setor dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos	0,537	É verdade
Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos	0,009	Não é verdade
Meu setor pratica um esquema de motivação adequado para alcançar seus objetivos	0,226	É verdade
Meu setor tem um sistema de comunicação adequado para seu funcionamento	1,000	É verdade
Meu setor tem padrões próprios de controle	0,839	É verdade
Meu setor tem esquema de medida de desempenho	0,402	É verdade
Meu setor tem um sistema de avaliação de desempenho	0,214	É verdade
Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos	0,841	É verdade

Nível de significância de 0,05%.

Cabe notar que conforme a tabela 2.3 cargos ocupados houve equilíbrio na amostra para não ocorrer predominância por área de conhecimento, fato que não alterou a pesquisa, ou seja, tanto docentes quanto administrativos apontam a inexistência de um processo gerencial na organização. Porém na questão “Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos” tanto para os docentes quanto para os técnicos administrativos destacaram como não é verdade. Deduz-se, portanto, que há certa insatisfação dos respondentes, e de certa forma isto é responsabilidade da gestão, pois ao nomear sua equipe seria interessante estabelecer aos líderes de setores pontos fortes e pontos fracos a serem atingidos, e isso poderia ser feito por meio de questionários avaliativos e sugestivos. De qualquer forma, a insatisfação é uma forma de melhorar o processo administrativo.

Os resultados obtidos a partir tabela 2.11, que faz uma avaliação comparativa da aplicação do processo gerencial feita a partir da diferenciação do tempo de trabalho mostrou que as dimensões planejamento, organização e direção foram avaliadas satisfatoriamente pelos respondentes. No

entanto, quase todas as variáveis da dimensão controle foram negadas, ou seja, os respondentes afirmaram que não é verdade que aquilo aconteça na unidade em análise. Como mostra o quadro teórico de referência deste estudo, ainda que todas as variáveis das demais dimensões analíticas estejam efetivamente aplicadas, se a função controle for falha, comprometerá todas as demais. E foi exatamente isso o que este estudo constatou, do ponto de vista dos servidores em relação ao tempo de trabalho.

**Tabela 2.11 - Avaliação do processo gerencial pelos respondentes, por tempo de trabalho.**

Variáveis	Sig.	Resultado
Meu setor tem objetivos conhecidos por todos os seus servidores	0,459	É verdade
Meu setor tem estratégias claras para alcançar seus objetivos	0,544	É verdade
Meu setor dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos	0,285	É verdade
Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos	0,503	É verdade
Meu setor pratica um esquema de motivação adequado para alcançar seus objetivos	0,156	É verdade
Meu setor tem um sistema de comunicação adequado para seu funcionamento	0,235	É verdade
Meu setor tem padrões próprios de controle	0,124	É verdade
Meu setor tem esquema de medida de desempenho	0,048	Não é verdade
Meu setor tem um sistema de avaliação de desempenho	0,024	Não é verdade
Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos	0,040	Não é verdade

Nível de significância de 0,05%.

Os resultados obtidos para a hipótese que testou a efetividade do processo gerencial levando em consideração a titulação dos respondentes mostraram que o processo gerencial é aplicado na unidade analisada. Todas as hipóteses tiveram p-valor superior a 0,05%, o que impede a refutação da hipótese nula e o aceite da hipótese alternativa. Isso demonstra, de fato, que o processo gerencial, sob esta ótica, é efetivamente aplicado na organização.

**Tabela 2.12 - Avaliação do processo gerencial pelos respondentes, por titulação.**

Variáveis	Sig.	Resultado
Meu setor tem objetivos conhecidos por todos os seus servidores	0,431	É verdade
Meu setor tem estratégias claras para alcançar seus objetivos	0,224	É verdade
Meu setor dispõe dos recursos necessários para alcançar seus objetivos	0,250	É verdade
Meu setor tem a liderança adequada para alcançar seus objetivos	0,133	É verdade
Meu setor pratica um esquema de motivação adequado para alcançar seus objetivos	0,070	É verdade
Meu setor tem sistema de comunicação adequado para seu funcionamento	0,123	É verdade
Meu setor tem padrões próprios de controle	0,684	É verdade
Meu setor tem esquema de medida de desempenho	0,060	É verdade
Meu setor tem um sistema de avaliação de desempenho	0,215	É verdade
Meu setor tem uma sistemática de replanejamento de seus objetivos	0,096	É verdade

Nível de significância de 0,05%.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa apresentou uma análise das práticas gerenciais, a partir da ótica dos docentes e técnicos administrativos, o qual visou contribuir de forma positiva com a gestão. Nessa perspectiva, esta análise teve como objetivo identificar as principais dificuldades na aplicação do processo gerencial em uma instituição pública de ensino técnico e profissional. Desta forma, em função dos resultados apresentados, foi possível verificar que o processo gerencial em termos gerais não é percebido ou compreendido por partes dos respondentes ou não é posto em prática.

Diante do exposto fica claro que é necessária a observação por parte da gestão em analisar as dificuldades do processo administrativo e avaliar os motivos das falhas. Além disso, é notória a conscientização de todos para o aprendizado das funções administrativas. Isso significa dizer que todos devem compreender o processo, a fim de garantir bons resultados.

Os resultados obtidos apresentaram notas desfavoráveis para uma avaliação, a maior nota obtida, que corresponde à melhor avaliação, foi com relação à função planejamento (objetivos e estratégias, com notas iguais a 4,59 e 4,07, respectivamente) e à liderança e comunicação, que correspondem à função direção, com notas iguais a 4,99 e 4,56, respectivamente. O pior desempenho foi relativo à função controle, com notas menores que 3,0.

Assim sendo, espera-se que este trabalho possa contribuir para que a unidade estudada reveja questões concernentes ao processo gerencial, haja vista que os resultados aqui apresentados expressam os pontos de vista dos respondentes, tornando-o um ponto extremamente importante e que pode servir de ponta pé inicial para questionamentos e reflexões para outros estudos relacionados.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, **Cadernos ENAP**; n. 10, p. 52, 1997.
- ALMEIDA, H. M. S. Programa de qualidade do Governo Federal aplicado à saúde. In: VII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 08 a 11 out. 2002, Lisboa, **Anais...** Portugal.
- BRASIL. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>
- BRESSER PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília: v. 47, n. 01. jan/abr. 1996.
- CARDOSO, Alexandre. **Um modelo para viabilizar a prática da agricultura sem queima: um estudo realizado no nordeste paraense**. 2013. 188f. Tese (Doutorado em Ciências Agrárias) – Universidade Federal Rural da Amazônia/Embrapa Amazônia Ocidental, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências**. Programa de Gestão de Pessoas, Brasília, DDG/ENAP, 2015.
- MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia da pesquisa em engenharia da produção e gestão de operações**. 2010.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Compreendendo o processo gerencial**. Texto para discussão. Manaus-Amazonas, 2011.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. In: Revista de Administração da UFSM, Rio Grande do Sul: v. 6, número 4, p. 640-657, set. 2012.

RIBEIRO, C. J. Melhoria contínua na administração pública - em busca da qualidade nos serviços prestados. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30 nov. a 02 dez. 2011, Ponta Grossa, **Anais...**, Paraná.

ROBBINS, Stephens. **Comportamento organizacional** 9ª. ed. Pearson Editora. 2002.