



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO PAULO DO NASCIMENTO**

**GESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS  
UTILIZADAS POR GESTORES DA UFCG, CAMPUS SOUSA - PB.**

**SOUSA – PB  
2014**

JOÃO PAULO DO NASCIMENTO

**GESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS  
UTILIZADAS POR GESTORES DA UFCG, CAMPUS SOUSA - PB.**

Monografia apresentada como conclusão do Curso de Administração como pré-requisito para a obtenção do Título de Graduado em Administração pela UFCG/CCJS/UACC.

Orientador: Vorster Queiroga Alves

Co-orientador: Marconi Araújo Rodrigues

**SOUSA – PB  
2014**

JOÃO PAULO DO NASCIMENTO

**GESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS  
UTILIZADAS POR GESTORES DA UFCG, CAMPUS SOUSA - PB.**

Monografia apresentada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de \_\_\_\_\_ atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor: Vorster Queiroga Alves – Orientador

---

Professor: Alexandre Wallace Ramos Pereira – Examinador 1

---

Professor: Flávio Lemenhe – Examinador 2

**SOUSA – PB  
2014**

Dedico este trabalho, com muito carinho, a minha mãe, Maria, que sempre me ensinou a valorizar a educação, mostrando que a mesma é a melhor forma para o crescimento humano.  
A minha namorada, M<sup>nyh</sup>nar, pelo incentivo de continuar sempre.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus Todo Poderoso, por me conceder garra e força de vontade para lutar e acima de tudo, por me possibilitar o privilégio de concluir com êxito esse trabalho.

A minha mãe Maria, por ser meu alicerce, por me ajudar a ser o que sou hoje, e por estar sempre presente em todos os momentos da minha vida, demonstrando diariamente apoio, amor e confiança.

Em especial, agradeço ao meu professor e orientador Vorster Queiroga, que esteve sempre esclarecendo minhas dúvidas, com bastante paciência, competência e confiança no meu trabalho.

A meu professor co-orientador Marconi Rodrigues, que teve grande participação na origem desse trabalho, e sempre me incentivou e acreditou em minha capacidade.

À professora Fatima, por ter lutado pelo problema com relação a minha permanência no Curso. Sendo assim possível o desenvolvimento desse trabalho.

Ao meu primo Damião Jailson, por estar sempre disposto a me ajudar ,e a todos os meus amigos que sempre me apoiaram e me incentivaram a seguir em frente.

Aos colegas de Curso que compartilhei horas de dedicação e de alegrias: Manoel Júnior, Paulo Eduardo, Delpiquia, Flaviana, Daniele, Cristiane, Petrônio, Abel, Mayara, Samuel e Everton Gomes.

E por ultimo, mas não menos importante. Agradeço aos Entrevistados desta pesquisa, que abriram um pouco do seu espaço para me receber.

Aprender é a única coisa  
que a mente nunca se cansa,  
nunca tem medo  
e nunca se arrepende.  
(Leonardo da Vinci)

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo principal verificar as práticas gerenciais utilizadas por gestores da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa. No primeiro momento é feito um levantamento sobre a origem das universidades, e sua concretização no Brasil, em um momento seguinte pesquisou-se sobre a Administração Pública e as práticas gerenciais que devem ser desenvolvidas pelos gestores. A investigação que fundamenta esse estudo foi realizada através do Questionário aplicado aos gestores da instituição estudada, os quais foram extraídos e analisados seus resultados, de modo quantitativo e qualitativo, e em levantamento bibliográfico, realizado com o intuito de levantar dados a respeito do tema. Como resultados da pesquisa, observou-se que os gestores dessa instituição possuem os conhecimentos necessários sobre as funções de planejamento, organização, direção e controle, como também, executam boas práticas de gestão em seu departamento, e para com seus subordinados, mesmo não tendo formação plena em Administração. Foi possível constatar que na instituição existem falhas nos processos, e poucos insumos disponíveis que se fazem necessários para auxiliar os gestores na execução de suas atividades. Um possível responsável por essas falhas, talvez venha a ser, o aparato estatal que rege esta instituição, o qual poderia disponibilizar os meios e recursos necessários para o efetivo cumprimento das atividades desses gestores, em todos os departamentos da instituição.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Práticas gerenciais; Gestão nas universidades

## **ABSTRACT**

The work aims to verify the management practices used by managers of the Federal University of Campina Grande, Campus Sousa. The first time a survey is made of the origin of universities, and its implementation in Brazil, at a next moment we looked at on the Public Administration and managerial practices that should be developed by managers. The research underlying this study was conducted through questionnaire applied to the managers of the institution studied, which were extracted and analyzed their results, quantitatively and qualitatively, and bibliographical survey, conducted in order to gather data on the subject. As the survey results, it was observed that the managers of this institution have the necessary knowledge about the functions of planning, organizing, directing and controlling, as well, running good management practices in his department, and to his subordinates, while not having full training in Administration. It was found that the institution there are flaws in the process and few inputs available that are necessary to assist managers in carrying out their activities. A possible responsible for these failures, may prove to be the state apparatus that governs this institution, which could provide the means and resources necessary for the effective implementation of the activities of these managers in all departments of the institution.

**Keywords:** Public Administration; Management practices; Management in universities

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Setor de trabalho dos gestores.....	35
Tabela 2 – Gênero dos gestores.....	35
Tabela 3 – Faixa etária dos gestores.....	36
Tabela 4 – Nível de escolaridade dos gestores.....	36
Tabela 5 – Curso de formação.....	36
Tabela 6 – Naturalidade.....	37
Tabela 7 – Local de Residência.....	37
Tabela 8 – O conhecimento agregado dos gestores.....	38
Tabela 9 – Capacitação e documentação existente na instituição.....	38
Tabela 10 – Cargo/função dos gestores.....	39
Tabela 11 – Função dos gestores.....	39
Tabela 12 – Responsabilidades dos gestores.....	40
Tabela 13 – Há quanto tempo o gestor trabalha em seu cargo.....	42
Tabela 14 – Critério que o gestor chegou até seu cargo.....	43
Tabela 15 – Quantidade de pessoas diretamente subordinadas ao cargo.....	43
Tabela 16 – Grau de importância dos números das tabelas.....	43
Tabela 17 – Visão dos gestores sobre a função planejamento.....	44
Tabela 18 – Opinião dos gestores sobre o que é planejamento.....	45
Tabela 19 – Visão dos gestores sobre a função organizar.....	46
Tabela 20 – Opinião dos gestores sobre a função organizar.....	47
Tabela 21 – Visão dos gestores sobre o que é dirigir.....	48
Tabela 22 – A função dirigir na visão dos gestores.....	48
Tabela 23 – Visão dos gestores sobre o que é a função controlar.....	50
Tabela 24 – Significado do controle para os gestores.....	50
Tabela 25 – Visão dos gestores sobre o que é liderança.....	52
Tabela 26 – O que os gestores entendem por liderança.....	52
Tabela 27 – Questões sobre o planejamento nos setores e na instituição.....	54
Tabela 28 – Fatores bases para o planejamento dos gestores.....	55
Tabela 29 – Critérios relevantes para a organização.....	56
Tabela 30 – A alocação dos recursos em cada departamento.....	58
Tabela 31 – Fatores para a função de direção nos departamentos.....	59

Tabela 32 – Fatores motivacionais para os gestores.....	59
Tabela 33 – Características dos gestores na tomada de decisão.....	60
Tabela 34 – O poder concedido aos subordinados.....	60
Tabela 35 – Aspectos fundamentais para o controle na instituição.....	61
Tabela 36 – Instrumentos de controle utilizados pelos gestores.....	62

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
1.4.1 Tipo de Pesquisa.....	18
1.4.2 Coleta de Dados.....	19
1.4.3 Universo e Amostra.....	20
1.4.4 Tratamento dos Dados.....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.2 OS TIPOS DE ORGANIZAÇÕES.....	24
2.2.1 As Organizações e as Políticas Públicas.....	25
2.3 SERVIÇOS PÚBLICOS.....	27
2.4 A EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO PÚBLICO.....	28
2.5 AS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	29
2.5.1 O Surgimento das Universidades.....	30
2.5.2 As Universidades Atualmente.....	32
2.6 DIRETRIZES LEGAIS PARA A GESTÃO NAS UNIVERSIDADES.....	33
<b>3. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
3.1 OBJETIVO 1 – TRAÇAR O PERFIL DOS GESTORES .....	35

3.2 OBJETIVO 2 – DESCREVER OS SETORES DE ATUAÇÃO DOS GESTORES .....	38
3.3 OBJETIVOS 3 – LEVANTAR O CONHECIMENTO DESTES GESTORES SOBRE AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR.....	43
3.3.1 Planejamento.....	44
3.3.2 Organização.....	46
3.3.3 Direção.....	47
3.3.4 Controle.....	49
3.3.5 Liderança.....	51
3.4 OBJETIVO 4 - IDENTIFICAR COMO AS FUNÇÕES SÃO EXERCIDAS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS DESTES GESTORES.....	53
3.4.1 Planejar.....	53
3.4.2 Organizar.....	55
3.4.3 Dirigir.....	58
3.4.4 Controlar.....	61
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>71</b>

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Fávero (2006), desde o tempo do Império vem acontecendo uma iniciativa de criação do ensino superior no Brasil. Após tentativas falhas e muitas dificuldades na implementação das universidades, em 1920, por meio de um decreto expedido pelo Governo Federal foi instituída a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), primeira instituição universitária criada pelo Governo Federal, a qual foi concedida também a autonomia didática e administrativa. Daí então ocorreu um longo processo de lutas pela verdadeira concretização do ensino superior no país. Até que, em 1968 ocorreu a Reforma Universitária, que consistia em uma mobilização estudantil, caracterizada por manifestações nas ruas e debates dentro das próprias universidades, com o intuito de exigir que o Governo buscasse soluções para os problemas educacionais mais agudos e excedentes, conseguindo assim uma efetivação e autonomia do ensino superior no país.

Como expressa Chauí (2003), a universidade pública desde o seu surgimento sempre foi uma instituição social com regras, normas, valores e, uma legitimidade interna, a qual fundamenta-se na busca pela autonomia em face da religião e do Estado. Para atuar como tal, a universidade pública, deve exprimir de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade, vista como um todo. Enquanto instituição social, a universidade deve procurar acompanhar as transformações sociais, econômicas e políticas, atuando sempre de forma democrática.

Sendo assim, a partir da criação de universidades públicas por todo o país, tornava-se necessária uma gestão eficiente destas instituições, e para isso, seriam necessárias pessoas capacitadas e um capital humano qualificado para ocupar os mais diversos cargos existentes dentro das instituições, principalmente os relacionados à tomada de decisões, para que se fosse possível manter o controle e eficiência dessas mesmas.

No que se refere à Administração Pública, não há controvérsia sobre a atuação dessa mesma em função das normas jurídicas. Pois, ao administrador público cabe apenas fazer aquilo que lhe foi determinado por lei. No entanto, não há uma realidade jurídica que se coloque distante dos fatos sociais e do subsídio material fornecido pelo conhecimento científico, neste trabalho, especificamente, a Ciência da Administração. Embora pareça uma tarefa fácil, cumprir apenas o determinado por lei, na prática, a realidade para o administrador público não se expressa de maneira tão clara. Na medida em que, algumas vezes questões

semânticas podem levar a grandes controvérsias e a entendimentos que venham a atrapalhar uma boa gestão pública (CASTRO, 2006).

Segundo Wilson (1887 apud Saldanha, 2006), a Administração Pública é a execução minuciosa e metódica do Direito Público. Em seu sentido institucional, é vista como o conjunto de órgãos instituídos para alcançar os objetivos do governo; em sentido funcional, se mostra como o conjunto de funções fundamentais aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, trata do desempenho constante, legal e técnico dos serviços próprios do Estado e por ele desempenhado em prol da coletividade. A partir da conciliação dessas três esferas a administração pública estará voltada para a eficiência, eficácia e efetividade, as quais podem ser alcançadas com uma gestão pública de qualidade.

As práticas adotadas e executadas pelos gestores acabam por se tornar a alma de toda a organização, seja ou não, pública. Pois, são essas práticas que definem os rumos e/ou caminhos que a organização irá tomar. Dessa forma, é necessário que as instituições tenham sempre pessoas capacitadas a frente dos cargos de gestão, onde se torna fundamental uma tomada de decisão mais especializada e eficiente por parte dos gestores. Uma gestão bem estruturada é de extrema importância para o bom funcionamento de toda instituição.

Nessa perspectiva, este trabalho está configurado em um diagnóstico sobre as práticas gerenciais executadas pelos gestores da UFCG, Campus Sousa – PB. Para isso, foi realizada uma pesquisa junto a esses gestores, no intuito de coletar dados que pudessem servir como base para o desenvolvimento desse trabalho. Através desses dados foi possível identificar e apresentar possíveis deficiências na gestão, nas estruturas, e ainda, nos processos organizacionais dessa Universidade.

## **1.1 PROBLEMÁTICA**

Segundo Oliveira (2011), pode entender-se por prática gerencial o desenvolvimento e a consolidação de um processo administrativo representado pelas funções de planejamento, organização, direção e controle, direcionados para a otimização dos resultados de uma empresa ou organização, transformando os dados disponíveis em informações que podem ser utilizados na estrutura decisória, proporcionando uma sustentação administrativa que possa aperfeiçoar os resultados esperados pela organização.

Com isso, para conseguir um melhor êxito em todos os departamentos de uma instituição pública, tanto de forma individual quanto coletiva, os gestores responsáveis por administrar essas mesmas devem procurar sempre conciliar e/ou integrar as funções a serem desempenhadas pelo administrador, são elas, planejar, organizar, dirigir e controlar. Como definido por Caravantes (2005, p.387).

O planejamento define onde a organização deseja estar no futuro e como chegar lá. Planejamento significa definir os objetivos para o desempenho futuro da organização e decidir sobre as tarefas e a utilização dos recursos necessários para atingi-los. A ausência de planejamento ou um planejamento realizado de maneira precária pode ter consequências funestas para as organizações.

Ainda segundo Caravantes (2005), a ação de organizar advém do planejamento e demonstra como a empresa irá se estruturar para cumprir um plano proposto. O processo de organização consiste no agrupamento e distribuição de tarefas em departamentos e os recursos a estes destinados. Esse mesmo autor nos revela que, o ato de controlar fundamenta-se no monitoramento e na avaliação de padrões de desempenho anteriormente estabelecidos.

A função da direção de acordo com Oliveira (2008) é a capacidade que os administradores têm de conduzir os recursos existentes na organização (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos), que devem ser alocados de maneira eficiente para que o processo decisório seja otimizado e os resultados estabelecidos no planejamento possam ser alcançados.

Torna-se crucial para os gestores conhecer e executar as práticas que devem ser desempenhadas pelos administradores, para que a aqueles venham conseguir a eficiência dos setores os quais são responsáveis, e desta maneira da instituição como um todo, pois a excelência de toda organização depende das práticas adotadas pelos gerentes destas mesmas. Neste contexto, apresentou-se a seguinte questão-problema: **Quais as práticas de gestão utilizadas por gestores da UFCG, Campus de Sousa - PB?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1. 2.1 Objetivo Geral:**

Verificar as práticas de gestão utilizadas por gestores da UFCG, Campus de Sousa – PB.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- Traçar o perfil dos gestores,
- Descrever os setores de atuação dos gestores,
- Levantar o conhecimento destes gestores sobre as Funções do Administrador,
- Identificar como as funções são exercidas na prática gerencial dos gestores.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Desenvolver um trabalho a respeito das práticas gerenciais desenvolvidas pelos gestores das universidades públicas torna-se necessário por vários fatores.

Como demonstrado por Oliveira (2008), todos os gerentes devem possuir as habilidades de planejamento, organização, controle e direção. Porém, essas habilidades exigidas dos gerentes variam de acordo com o seu nível hierárquico e seu poder de decisão na organização, pois níveis diferentes exigem responsabilidades e habilidades distintas. E algumas habilidades específicas são mais fundamentais em certos níveis do que em outros.

Desde o seu surgimento as universidades tem passado por dificuldades para conseguir sua implementação e autonomia por todo o Brasil. Hoje, um dos fatos que torna o ensino superior um ponto a ser observado com uma maior importância, é o que se refere à administração das instituições de ensino, ou seja, os gestores responsáveis pelas práticas e decisões que levaram, ou não, essa instituição a conseguir a excelência acadêmica. Promovendo um ensino que atenda as expectativas dos alunos e da população, por meio de um corpo docente qualificado e uma estrutura que apoie esse feito. (CHAUI, 2003)

As instituições públicas também devem ter como meta a excelência. E para isso, é necessária uma gestão pública de qualidade. Segundo Saldanha (2006), a gestão ou administração pública é um instrumento o qual o estado se utiliza para pôr em prática as opiniões políticas do governo. Mas, isso não significa que os gestores responsáveis pelos órgãos e instituições públicas não tenham poder de decisões nessas mesmas, eles podem decidir sobre aspectos jurídicos, técnicos, financeiros ou de conveniência e oportunidades

administrativas. Aspectos esses que podem determinar, ou não, a excelência de uma instituição. Sendo assim, torna-se tarefa do gestor conseguir tal feito na instituição ou departamento pelo qual é responsável.

Ainda de acordo com Saldanha (2006), foi possível constatar que nos dias contemporâneos é de suma importância que as instituições públicas adotem modelos de gestão que possam melhorar seu desempenho/resultados. Cada instituição deve-se atentar ao modelo de gestão que melhor atenda a seus objetivos, seja burocrático, que busque uma maior formalização em seus processos, seja uma administração estratégica, que procura diferenciar-se dos seus semelhantes, ou até mesmo, uma instituição que está sempre procurando o melhoramento contínuo, com a finalidade de controlar e buscar a melhoria contínua de um processo ou sistema de gestão inteiro de uma organização. Através da utilização destes e/ou outros modelos de gestão as instituições podem ter melhores chances de alcançar seus objetivos.

Dentro deste contexto, há alguns pontos que justificam a realização deste trabalho. No que se refere às práticas de gestão adotadas pelos gestores da UFCG Campus de Sousa, uma verificação dessas práticas para a universidade é essencial para a definição de um modelo de planejamento e gerenciamento adequado a todo o Campus. Certamente, as informações levantadas por este trabalho revelam a problemática das práticas gerenciais executadas e seus reflexos em toda a instituição, de modo que estas serão úteis ao planejamento de ações e serviços ligados ao gerenciamento da universidade.

#### **1.4 METODOLOGIA**

Santos (2012) define método como o caminho, regra, norma, ou busca da verdade, que visa à detecção de erros na tentativa de alcançar um objetivo desejado. Neste trabalho, a metodologia busca delimitar ações que ajudem na resolução das ações para atender os objetivos do trabalho, traçando métodos e técnicas para pesquisa, dessa forma, dando um caráter científico ao estudo.

#### 1.4.1 Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi necessária à utilização dos métodos de pesquisas bibliográficas, exploratória, descritiva, quantitativa e qualitativa, e ainda, a pesquisa de campo com o objetivo de levantar dados para um melhor delineamento das ações de pesquisa. Foram utilizados ainda instrumentos para a coleta de dados como o questionário, aplicado aos gestores da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campus Sousa - PB, os quais são o objeto de estudo dessa pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008, p.50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Esse mesmo autor relata ainda que esse tipo pesquisa tem como principal vantagem permitir ao investigador uma vasta cobertura de fenômenos muito mais ampla que aquela que poderia pesquisar diretamente. Neste trabalho o objetivo da pesquisa bibliográfica foi esclarecer conceitos sobre o tema, bem como a definição das dimensões e variáveis a serem estudadas.

Segundo Vergara (2007) o método de investigação exploratória é realizada em uma área na qual existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Esse meio de investigação, como próprio de sua natureza, não comporta hipóteses que possam surgir durante ou ao final da pesquisa.

Enquanto pesquisa descritiva, este trabalho teve como objetivo principal verificar o nível de entendimento dos gestores estudados a respeito das funções do administrador, bem como, se em suas práticas gerenciais eles fazem uso dessas funções, almejando uma decisão mais acertada para melhorar a qualidade do ensino prestado pela instituição acima citada. De acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição e identificação de relações existentes entre variáveis, com a pretensão de determinar a natureza dessa relação.

O método de pesquisa quantitativo foi de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho, na intenção de garantir a precisão dos resultados, principalmente para o delineamento da análise dos dados. Pois, como descreve Richardson (2008), esse tipo de pesquisa tem como característica o emprego da quantificação tanto na coleta de informações, quanto no tratamento das mesmas, por meio de técnicas estatísticas, podendo ser utilizadas desde as mais simples às mais complexas, como média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Richardson (2008) nos revela que o método de pesquisa qualitativo orienta-se em fazer uma compreensão detalhada dos significados e características das situações apresentadas pelos Respondentes. Esse autor informa ainda que o método qualitativo difere do quantitativo, à medida que não utiliza instrumentos estatísticos que servem como base para a análise de um problema, e que, este método justifica-se, sobretudo, por se configurar como a forma adequada para atender a natureza de um fenômeno.

A pesquisa de campo consiste em uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno que dispõe de elementos para explica-lo. Essa pesquisa pode ser feita através de entrevistas, da aplicação de questionários ou testes, ou ainda, por meio de uma observação do participante. Observação essa, que pode ser de grande ajuda para um melhor delineamento do trabalho, como também para o entendimento dos dados disponíveis nos questionários.

#### 1.4.2 Coleta de Dados

Através da pesquisa de campo foram aplicados os questionários utilizados para a coleta de dados sobre as práticas dos gestores em questão.

O questionário foi caracterizado como uma série de questões apresentadas, por escrito, a um ou a vários respondentes. Quando usado em pesquisa psicológica pode ser chamado de teste, e quando se quantifica suas respostas deve ser designado por escala. O questionário pode ainda ser aberto, quando as respostas são dadas livremente pelo respondente, ou fechado, quando o respondente faz escolhas diante as alternativas apresentadas. Torna-se interessante que os questionários sejam acompanhados durante sua aplicação, para que se consiga o maior retorno possível dos mesmos (VERGARA, 2007).

Os questionários utilizados foram elaborados por meio de uma adaptação do questionário desenvolvido por Fernandes Júnior (2013) e aplicados, no período aproximado, entre 12/03/2014 e 04/06/2014, dividem-se em quatro partes fundamentais. A primeira parte é composta por onze questões, que tem como finalidade investigar o perfil dos gestores estudados. A segunda parte contém oito questões, e tem como objetivo mapear as áreas de atuação desses gestores. Na terceira parte, composta por dez questões (cinco abertas e cinco fechadas), buscou-se identificar o grau de conhecimento dos gestores sobre as funções do Administrador (planejar, organizar, dirigir, controlar) e ainda, o que esses gestores entendem

por liderança. Na quarta e última parte, o objetivo foi verificar como essas funções são exercidas nas práticas gerenciais desses gestores, essa parte divide-se ainda em quatro questões referentes às funções do Administrador.

No questionário (Apêndice A), a primeira questão refere-se à função do planejamento, e contém onze alternativas, abertas e fechadas. A segunda questão consiste na função organizar, e é composta por uma questão aberta e dezesseis de múltipla escolha. A terceira questão fundamenta-se na função dirigir, e contém sete alternativas de múltipla escolha. A quarta questão é a função controlar, e é composta por doze alternativas de múltipla escolha. Após a constatação dos dados colhidos por meio desses questionários, tornou-se possível o melhor delineamento do trabalho.

#### 1.4.3 Universo e Amostra

Na instituição de ensino em questão (UFCEG), foi identificado um universo de treze pessoas ocupando cargo de gestão, os quais se fizeram sujeitos a essa pesquisa, sendo entregue um questionário a cada um. No entanto, um dos gestores não devolveu o questionário respondido, sendo assim, foram analisados doze questionários.

De acordo com Gil (2008), o universo é definido como um conjunto de elementos que possuem determinadas características, em termos estatísticos, o universo pode ser entendido como o conjunto de amostras, que formam sua totalidade. A amostra é tida como um subconjunto do universo, ou seja, do universo total pode-se escolher certo grupo que se deseja estudar, este certo grupo passa a ser reconhecido como uma amostra deste universo.

Um censo, como mostrado por Sass (2012), é definido como a agregação de características específicas a um universo que possui objetivos físicos e sociais, que são observados em todos os componentes do universo. É caracterizado como o conjunto de procedimentos operacionais que tem o objetivo de coletar, sistematizar e divulgar dados da população ou universo, em um ou vários momentos específicos.

#### 1.4.4 Tratamento dos dados

Os resultados foram analisados por meio de uma exposição descritiva dos dados colhidos pelos questionários, feita através ferramenta *Word* e planilhas eletrônicas, com o

intuito de obter uma maior precisão ao analisar os dados coletados, que junto com a pesquisa de campo foram de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, após o registro dos dados coletados bibliograficamente e, através dos resultados obtidos por meio dos questionários, aplicados via pesquisa de campo, tornou-se possível à constatação sobre as práticas gerenciais, como ainda, o conhecimento empírico e teórico dos gestores estudados a respeito das funções do administrador, expostos por meio de uma transcrição do que foi respondido pelos gestores nos questionários. Sendo assim tornou-se possível descrever como os gestores exercem suas funções, como também, possíveis barreiras, inerentes a área pública, que os limitam em seu gerenciamento. Tais dados e resultados estarão dispostos, neste trabalho, no item que se refere a análise de dados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Oliveira (2008), as organizações são instituições constituídas legalmente, com a finalidade de oferecer produtos e/ou serviços, tanto para outras instituições quanto para consumidores de todo o mercado. As organizações podem ser interpretadas também como todo e qualquer tipo de agrupamento de pessoas que exercem um trabalho, de forma estruturada, buscando resultados comuns.

Como expressado por Caravantes (2005, p. 384) “Podemos definir a organização, independentemente de seu tamanho, como uma articulação ou arrumação deliberada de pessoas, que visa realizar um ou mais propósitos específicos usando determinada tecnologia”. Esse mesmo autor, nos mostra que todas as organizações têm objetivos diferentes umas das outras, e são formadas por pessoas que pensam, planejam e executam as atividades nesta organização. Essas pessoas trabalham de forma estruturada, podendo, ou não, haver regras, padrões tradicionais, ou regulamentos formais para seguirem. E todas as organizações se utilizam de determinados tipos de tecnologias, para desempenhar suas funções e atingir seus objetivos.

De acordo com esses conceitos entende-se que as organizações são estruturas organizadas, que buscam agrupar suas atividades de forma sistemática, no intuito de atender as necessidades de seus consumidores, como também os objetivos da própria organização, e para isso se dispõem do trabalho humano e de recursos tecnológicos, utilizados de maneira que venham a maximizar a eficácia e eficiência da organização, para que essa mesma possa alcançar suas metas e objetivos.

DuBrin (2008), nos mostra alguns conceitos básicos sobre as estruturas das organizações, tais como:

- a) Organização mecanística, que é basicamente hierárquica, enfatiza a especialização, o controle, a comunicação vertical e da grande credibilidade a regras, políticas e procedimentos.
- b) A estrutura orgânica, a qual é desenvolvida como uma rede e enfatiza especialização horizontal, ao extensivo uso da coordenação pessoal, a vasta comunicação existente entre os membros. Além de regras, políticas e procedimentos flexíveis.

- c) A estrutura formal da organização. Está consiste em uma declaração oficial para estabelecer relacionamentos, regras e regulamentos. Que tem a finalidade de cobrir todos os eventos e transações que venham a acontecer dentro da organização.
- d) A estrutura informal da organização. Consiste nos relacionamentos, não oficiais, existentes no trabalho, acontecem a partir de eventos que não estão previstos na estrutura formal. E auxilia a estrutura formal, aumentando a flexibilidade e a velocidade do trabalho.
- e) A formalização. Que é o meio pelo qual são especificados, registrados por escrito e aplicados os métodos de trabalho em uma organização.
- f) A centralização. Está refere-se à hierarquia da organização, ou seja, a autonomia que os executivos delegam sobre as unidades de níveis inferiores.
- g) A complexidade. É o numero de cargos e unidades, diferentes, em uma organização. Quanto mais cargos e unidades, mais complexa será a gerencia dessa organização.
- h) A conexão. Reflete o grau de interdependência das unidades da organização, ou ainda, a interação existente entre essas mesmas. Ou seja, o quanto as mudanças em uma unidade pode afetar a outra.

Essas estruturas nos mostram o quão complexas podem ser as organizações, pequenas ou grandes, todas têm suas particularidades, seus problemas, seus valores, seus métodos. Enfim, as organizações divergem umas das outras, tendo propósitos, estratégias e ambientes diferenciados. E, para que toda e qualquer organização consiga êxito em suas atividades e objetivos é imprescindível que sua parte estrutural, ou seja, seus departamentos estejam agrupados e geridos de maneira eficaz, almejando sempre o futuro da mesma.

Araujo (2011) nos revela que é responsabilidade do gerente, ou gestor, a estruturação de forma sistematizada as atividades de uma organização, pois uma má estruturação causará danos muitas vezes irreparáveis à essa organização. E, em tempos modernos como os atuais, é de fundamental importância que a organização esteja sempre procurando manter ou melhorar sua posição no mercado. Utilizando-se da melhor maneira possível dos recursos a ela disponíveis.

Com isso, é possível constatar que as organizações são estruturas complexas, que diferenciam-se umas das outras, ainda que ofereçam o mesmo produto ou serviço, tenham

objetivos e metas semelhantes, e atuam no mesmo ambiente competitivo, continuaram tendo suas divergências, no que se refere ao seu pessoal e suas tecnologias, que dificilmente serão iguais. Mais estão sempre em busca de um objetivo comum, procurando sempre a otimização de seus processos, atender as necessidades de seus consumidores e as expectativas de seu público interno. Seja qual for o tipo de organização.

## 2.2 OS TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

As organizações diferenciam-se entre si, e, podem ter os mais variados tipos e formas, dentre eles podem ser citadas as organizações privadas, ou entidades empresariais com fins lucrativos, as organizações públicas, as do terceiro setor, as ONG's, etc. Todas com suas diferenças sejam em sua parte estrutural ou nas suas metas e objetivos, mesmo que essas ofereçam serviços e/ou produtos semelhantes. (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006).

Desde o seu surgimento, onde, o principal objetivo das organizações era a obtenção de lucro através da venda de seus produtos ou serviços. Essas organizações vêm a cada dia mais se desenvolvendo e se multiplicando constantemente. Segundo Cabral (2007), novas organizações com objetivos diferentes vão sendo criadas simultaneamente, muitas dessas novas organizações não tem como foco principal o lucro, e sim, o bem comum de toda a sociedade. Como é o caso das organizações públicas, das ONG's, e ainda, das organizações do Terceiro Setor, a qual não deve ser considerada como segmento da administração pública nem uma entidade empresarial.

Segundo Dias (1999), As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços a sociedade. Essas organizações podem ser sistemas dinâmicos e complexos, interdependentes e inter-relacionados de maneira coerente entre si, esses sistemas envolvem informações sobre seus fluxos, a estrutura organizacional, pessoas e tecnologias que fazem parte dessas organizações. Esse tipo de organização deve estar sempre orientada para o alcance, da maneira mais eficiência possível, de seus objetivos, os quais, estão sempre voltados para o atendimento das necessidades de toda a sociedade.

As ONG's, como seu próprio nome já diz, são organizações não-governamentais, ou seja, criadas e administradas pela sociedade civil, que, de acordo com Delgado (2005), servem

para auxiliar o Estado na consecução de seus objetivos, ou até mesmo em algumas vezes fazer o papel do Estado. Tem como finalidade fiscalizar os atos do Estado, seja em âmbito Federal, Estadual ou Municipal, verificando e acompanhando sempre os atos dessas três esferas do Poder público, na tentativa de garantir o bom funcionamento das mesmas. Tendo como principal objetivo a busca pelos direitos do cidadão e, pode se valer de todos os recursos legais para alcançar suas finalidades.

O Terceiro Setor é uma área que tem crescido significativamente dos anos 1990 até o presente. Esse setor não deve ser considerado como parte do setor público nem do setor privado, em seu sentido mais genérico deve ser considerado como uma instituição sem fins lucrativos. Pois, é um setor que congrega numerosas organizações, dos mais diversos portes e que empregam muitas pessoas. Diversas organizações fazem parte do Terceiro Setor por sua natureza jurídica, como é o caso das organizações sociais, das organizações da sociedade civil de interesse público, de fundações mantidas com recursos privados, de filiais das fundações ou associações estrangeiras e outras formas de associações. Desta maneira é possível observar o quão diversas e complexas podem ser as organizações do Terceiro Setor. (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006).

Não há o interesse nesta pesquisa aprofundar o estudo sobre os variados tipos de organizações, pois o objetivo central deste trabalho é a organização pública. Mais especificamente, a gestão dentro das Universidades públicas, ou ainda, as práticas desenvolvidas pelos gestores da instituição, que é foco do estudo.

### 2.2.1 As Organizações e as Políticas Públicas

De acordo com Cury (2009), a sociedade contemporânea é altamente complexa e possuem grandes e sofisticados sistemas organizacionais. Dentro desse campo social, as organizações são destinadas a gerir um grande número de ações humanas, criando um poderoso instrumento social que combina seu pessoal com seus recursos, unificando em um mesmo processo trabalhadores, máquinas e matérias-primas. Entretanto, toda organização chega a um ponto em que a satisfação e eficiência dependem principalmente de se sustentar mutuamente. Pois nem todo trabalho pode ser bem pago, nem todas as regras e ordens podem

ser observadas. Palavras essas que servem também para as políticas públicas, que devem se atentar a essa perspectiva.

“As políticas públicas são disposições, medidas e procedimentos que traduzem a orientação política do Estado e regulam as atividades governamentais relacionadas às tarefas de interesse público. Elas refletem a ação intencional do Estado junto à sociedade.” (Kanaane, 2010, p. 03). Ainda segundo o autor, a gestão das políticas públicas pode ser compreendida como a interação entre o Estado e a sociedade, ou ainda, o serviço público e a sociedade, almejando o fortalecimento da cidadania.

Rua (2009) estabelece que as políticas públicas, apesar do termo “públicas”, podem incidir também sobre a esfera privada (família, mercado, religião), pois as entidades privadas também participam de sua formação, como ainda de sua implementação. Isso por que, as políticas públicas têm como finalidade a regulamentação e fiscalização, não apenas do meio público como também em âmbito privado. Dessa forma as organizações de caráter privado ficam por muitas vezes amparadas a decisões públicas, ou de forma mais objetiva, a normas e regulamentações oriundas do poder estatal.

Já para Souza (2003), as políticas públicas podem ser entendidas como um campo do conhecimento que busca colocar o governo em ação, e propor mudanças no rumo dessas ações, quando necessário, ou ainda, tentar entender o porquê certas ações tomaram determinados rumos indesejados, ou não planejados. Outrossim, é que, as políticas públicas são o processo através do qual os governos transformam seus objetivos em programas e ações, com o propósito de produzir resultados e/ou mudanças desejadas para satisfazer as necessidades de toda a sociedade.

A partir desses conceitos é possível constatar que as políticas públicas têm como dever garantir o bem estar da comunidade a qual se coloca a frente. Devendo estar sempre voltada na busca dos interesses coletivos da sociedade, produzindo resultados positivos que possam enaltecer a população, na tentativa de acabar, ou minimizar, as desigualdades existentes por toda a sociedade. Através da implementação de medidas que ajude na transformação da vida e das expectativas dos habitantes de certa região ou país, indo além do simples crescimento monetário. Mas, para isso, é necessário um gerenciamento eficaz e eficiente dos processos e políticas públicas.

## 2.3 SERVIÇOS PÚBLICOS

Meirelles (2006) relata que, serviço em seu sentido mais amplo pode ser entendido como trabalho, esse pode ser desempenhado também através de máquinas e equipamentos (trabalho mecânico), e não apenas realizado pelo trabalho humano. Essa autora nos afirma ainda que, todo serviço pode ser configurado como trabalho, no entanto, nem todo trabalho pode ser configurado como serviço, com isso pode-se entender que, para que aconteça o serviço tem que se acontecer também o trabalho, seja por meios mecânicos ou por meio do trabalho humano. Interpretando-se dessa maneira que, serviço nada mais é do que o processo de realização do trabalho.

Os serviços, em uma descrição mais sucinta disposta no dicionário Aurélio, configuram-se no “ato ou efeito de servir, consiste no obrigatório exercício de cargos ou funções, é uma atividade econômica da qual não se resulta produto tangível”. Reforçando este conceito Kotler (1998, p.412) nos aponta que, “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. Tomando como base estes conceitos pode-se dizer que serviços são atividades intangíveis, ou seja, que não podem ser tocadas/apalpadas, ofertadas pelos empregados dos serviços aos consumidores desses mesmos.

Nos dias atuais, os serviços estão cada vez mais se tornando atividades importantes para o desenvolvimento da humanidade, principalmente os serviços públicos, que tem como objetivo principal o bem comum de toda a sociedade.

O serviço público, como pormenorizado por Branco e Salomão (2011), consiste nas atividades que o Estado considera como de sua responsabilidade, atividades essas que socialmente não é desejável que sejam administradas pela iniciativa privada. Estas atividades têm como objetivo principal satisfazer as ansiedades da comunidade de modo geral, pois o Estado tem o dever, e poder jurídico, de controlar, fiscalizar, alterar e regulamentar os serviços, que se tratam de prestações, utilidade e comodidade material, para com a sociedade a qual seja responsável.

Serviço público é uma atividade pública administrativa de satisfação concreta de necessidades individuais ou transindividuais, materiais ou imateriais, vinculadas diretamente a um direito fundamental, destinada a pessoas indeterminadas, qualificada legislativamente e executada sob regime de direito público. Filho (2008, p. 566 apud Rentroia, 2012).

Com base nesses conceitos, torna-se possível entender que, os serviços públicos são tudo aquilo que o Estado faz, ou pelo menos, todas as atividades administrativas por ele realizadas. E para isso, o próprio aparelho estatal impõe normas, leis, políticas e direitos públicos, como ainda recursos financeiros, que tem como finalidade auxiliar e fiscalizar a disposição dessas atividades. E, estas últimas estão sempre direcionadas a atender, da melhor maneira possível, as necessidades da comunidade de maneira geral.

## 2.4 A EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO PÚBLICO

Para Cury (2008), a educação, reconhecida como um direito universal significa um recorte próprio de uma cidadania ampliada e ansiosa por encontros e reencontros típicos de uma democracia civil, social, política e cultural. A partir desse conceito observou-se a necessidade de uma organização da educação escolar nacional, e, por se tornar um pilar da cidadania, a educação, ou ainda, a organização pedagógica das instituições escolares passa a ser um dever federativo.

Segundo Caria (1992), a educação é uma modalidade própria de se exercer a pedagogia, a qual se procura ultrapassar outras pedagogias que procuram lidar com as diferenças e desigualdades culturais. Faz referência a uma pedagogia que toma como um dos centros das suas intenções e interações o poder desigual dos seus participantes, permitindo redefini-lo e reconstruí-lo em função das conjunturas de interação social e não interpretá-lo apenas como um dado estrutural completamente reproduzível e inquestionável.

Como exposto no artigo 205 da Constituição Federal de 1988:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

A partir dessa definição, entende-se que a educação escolar, em seu caráter cidadã, torna-se um bem público, gratuito e obrigatório, da educação infantil ao ensino médio, e como descrito por lei, dever do Estado e direito de todos.

No processo de fornecimento e financiamento dos serviços públicos, incluindo, no caso vertente, a educação, o Estado deve sempre saber adequar as questões políticas na aplicação das soluções técnicas, pois como afirma Barroso (2005) não se deve pensar na escola apenas como um projeto social, mas sim como um investimento visando uma melhoria no futuro e no desenvolvimento de toda sociedade. Para tanto, é essencial destacar a importância que exerce o Estado para o provimento de uma boa educação, e, através desta, proporcionar um contínuo melhoramento no desenvolvimento da humanidade e, conseqüentemente, uma elevação dos níveis profissionais e educacionais da população, construindo assim, uma nação mais capacitada e eficiente em seus processos e serviços.

A partir desse relato, é possível entender que, é dever dos serviços públicos garantir, a população, o pleno direito à educação. E, a importância desta última para a construção do bem comum da humanidade, pelo fato dessa mesma oferecer condições de igualdade, justiça social e, ainda, um melhor desenvolvimento para toda a sociedade e firmemente um futuro mais promissor para a nação.

## 2.5 AS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Camacho (2005) nos revela que as universidades são organizações direcionadas para a criação e disseminação do saber, são responsáveis pelo desenvolvimento da ciência promovendo a formação de profissionais de nível superior e técnico, profissionais estes dotados de conhecimento intelectual, com a finalidade de melhorar não apenas suas vidas em particular, mas também, que tenham a capacidade de garantir um futuro melhor para a sociedade ou sistema a qual estão inseridos.

Para Dias (1999) as universidades são organizações com métodos diferentes das demais organizações econômicas, essas primeiras tem sua atenção voltada principalmente para a formação e a disseminação do conhecimento através das práticas educacionais. E apresentam uma estrutura que exigem práticas de gestão que venham a garantir o resultado esperado por seu público de interesse. Com tudo, estes resultados nem sempre resultam de um processo racional e ordenado com a finalidade de solucionar os problemas organizacionais. São essas variações nos padrões de resposta que resultam de características próprias das universidades permitem a essas mesmas serem vistas como organização.

Enquanto publicas, as universidades têm como dever social buscar o bem da comunidade, como apresentado por Silva (2001), ao explicar que a universidade publica é o lugar apropriado para a discussão e construção de valores. Assim a universidade pode contribuir para a solução de vários aspectos da organização social, se tornando dessa forma, mais qualificada, pois seu nível de qualificação é medido a partir de sua contribuição para a sociedade. E para alcançar tais níveis, a universidade deve-se atentar sempre para o desenvolvimento da produção, da transmissão e da aplicação do saber.

Ainda segundo o ultimo autor, para que as organizações de ensino superior público consigam atingir altos padrões de ensino e pesquisa é necessário garantirem um elevado grau de independência/autonomia. Essa independência permite que essas organizações não se detenham a qualquer conjunto de interesses particulares, sejam eles mercadológicos, empresarias ou políticos. Reforçando esse pensamento, Chaui (2003) afirma que a conquista da autonomia é essencial para que a universidade moderna consiga sua legitimidade, e que essa autonomia só se faz possível em um Estado republicano e democrático, pois a universidade não é apenas uma estrutura da sociedade e do Estado, mas sim antes de tudo, um reflexo desses mesmos.

### 2.5.1 O Surgimento das Universidades

De acordo com Oliveira (2007) as primeiras universidades surgiram na Idade Média, período em que se concretizou o equilíbrio entre a memória oral e a escrita, onde as intituiu de universidades medievais. Afirmando que essas universidades foram o primeiro espaço de saber universalizam-te que o Ocidente construiu nos últimos dois mil anos, isso no que diz respeito ao conhecimento e a integração das pessoas. Afirma ainda que o fato das universidades continuarem atuando nos dias de hoje, mesmo dentro de novas condições e características, é por que elas ainda fazem parte da historia e continuam construindo a identidade dos homens.

As universidades, segundo Costa e Rauber (2009), tiveram como berço a Europa, surgindo inicialmente em países como Itália, França e Inglaterra no inicio do século XII, disseminando-se a partir dai por todo continente e posteriormente, nos séculos XIX e XX, pelos demais continentes. No Brasil, o ensino superior iniciou-se apenas em 1808 com a

chegada da Família Real, onde o rei D. João VII criou instrumentos de ensino superior, com a finalidade de atender aos filhos da aristocracia, impedidos de estudar em outro continente devido ao bloqueio da esquadra Napoleônica. A partir daí surgiram as escolas e faculdades profissionalizantes, que constituiriam as instituições de ensino superior até o período da República, a partir desse ponto, o ensino superior deixou de ser estatal, ou seja, controlado pelo império.

Após várias crises e insistentes problemas no ensino superior do país, os estudantes resolveram fazer uma manifestação almejando a resolução desses problemas. Como explica Fávero (2006), a mobilização estudantil no início de 1968 foi de fundamental importância para que a crise nas universidades pudesse ser resolvida ou amenizada. Pois graças a esses intensos manifestos foi criado o Decreto nº 62.937, de 02.07.1968, do Grupo de Trabalho, que tinha como objetivo procurar medidas urgentes que deviam ser tomadas na tentativa de solucionar a crise universitária. Sendo criada a partir dessas medidas uma legislação básica focada no desdobramento da ação objetivada pelos trabalhadores do GT, denominada de Reforma Universitária.

A Reforma de 1968 produziu efeitos paradoxais no ensino superior brasileiro. Por um lado, modernizou uma parte significativa das universidades federais e determinadas instituições estaduais e confessionais, que incorporaram gradualmente as modificações acadêmicas propostas pela Reforma. Criaram-se condições propícias para que determinadas instituições passassem a articular as atividades de ensino e de pesquisa, que até então – salvo raras exceções – estavam relativamente desconectadas. Aboliram-se as cátedras vitalícias, introduziu-se o regime departamental, institucionalizou-se a carreira acadêmica, a legislação pertinente acoplou o ingresso e a progressão docente à titulação acadêmica (MARTINS 2009, p. 2).

A partir dos relatos desses autores foi possível constatar que o ensino superior para chegar até o seu patamar dos dias de hoje passou por vários problemas relacionados à sua concretização, normalização e nivelamento, ou seja, para chegar até os níveis dos dias contemporâneos. Principalmente na área pública, a qual sempre gerou controvérsias e descontentamentos, desde os seus primórdios, com relação à prestação e qualificação desses serviços.

### 2.5.2 As Universidades Atualmente

As universidades atualmente, como descrevem Costa e Rauber (2009), deixaram de ser apenas uma fonte de educação focada na produção e transmissão de conhecimento e passaram a assumir um caráter comercial, tendo em vista a necessidade de atender um mercado capitalista cada vez mais exigente, tornando-se esse, um dos principais motivos pela busca do ensino superior, a tentativa de se sobre sair em um mercado que a cada dia se torna mais capitalista e competitivo. E, como os níveis de escolaridade são fatores estritamente decisivos nesse cenário, a educação passa a ser vista como um negocio lucrativo por entidades privadas, principalmente o ensino superior.

Em uma declaração mais deliberada Cunha (2004) nos propõe duas vertentes para um ensino superior mais capacitado. De um lado a vertente mercadológica das universidades, onde as instituições privadas receberiam uma regulamentação mercadológica assumindo o papel do Estado, assim, os estudantes seriam os consumidores do serviço, e os empregadores que seriam os consumidores da força de trabalho, poderiam orientar-se pela avaliação da qualidade de seu serviço. E os pontos de equilíbrio, oferta e demanda seriam as mensalidades cobradas pelo ensino e os salários pagos aos profissionais. Mas não julgou esta uma boa opção pelo fato de essa regulamentação não interessar nem ao Estado nem à sociedade, somente ao capital. A segunda vertente seria no âmbito estatal, onde todas as instituições de ensino superior do país seriam controladas e financiadas pelo aparato estatal. Vertente essa considerada inviável pelo seu elevado custo ao Estado ou a Federação. Sendo assim, esse autor nos infere a combinação dessas duas vertentes, enquanto o Estado ficaria responsabilizado de supervisionar e reforçar os meios de ensino das instituições privadas, estas ultimas ficariam encarregadas de pautar o exercício profissional de acordo com padrões estabelecidos pelo mercado.

O último autor nos exclama ainda que, tanto as instituições de ensino superior publico quanto privado devem se libertar dos controles que pesam sobre elas, desde que, isso não provoque a desregulamentação do ensino superior. E sim, que venham a serem criadas novas regras e/ou leis destinadas a propiciar melhores condições para o funcionamento do ensino e da pesquisa, nas universidades, desaparecendo, dessa forma, o paroquialismo e a clandestinidade, na tentativa de melhorar a qualidade no ensino superior.

## 2.6 DIRETRIZES LEGAIS PARA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES

Haas (2010) nos afirma que, para se falar em gestão acadêmica do ensino superior é necessário, antes de tudo, se voltar para a legislação imposta aos que se dispõem a administrar essas instituições, ou seja, é de fundamental importância que os administradores das universidades tenham conhecimento da legislação que disciplina a educação superior para a prática dos seus atos de gestão. Um dos aspectos importantes para que os gestores das universidades conheçam a legislação pertinente a eles é o fato de esses gestores se depararem, por muitas vezes, com situações conflitantes entre os diversos setores da instituição, e essa legislação os auxilia na decisão mais acertada a ser tomada.

Essa mesma autora nos indica uma lei que foi aprovada em 20 de dezembro de 1996, a lei federal nº9.394, a qual estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Dentre os vários artigos desta lei julgou-se importante citar o disposto em seu artigo 17.

Art. 17 – [...]

[...]

- d) capacidade de acesso a redes de comunicação e sistemas de informação;
- e) estrutura curricular adotada e sua adequação com as diretrizes curriculares nacionais de cursos de graduação;
- f) critérios e procedimentos adotados na avaliação do rendimento escolar;
- g) programas e ações de integração social;
- h) produção científica, tecnológica e cultural;
- i) condições de trabalho e qualificação docente;
- j) a auto-avaliação realizada pela instituição e as providências adotadas para saneamento de deficiências identificadas (BRASIL, 2001b apud Haas 2010).

Fica definido dessa maneira, a elaboração dos projetos pedagógicos institucionais, e assim, os gestores ficam atados a um roteiro, premeditado por lei, para o fazer cumprir das atividades da instituição, ou setor, a qual esta encarregado.

Para que as instituições consigam acompanhar as novas fases da política e da economia são necessárias mudanças gerenciais, principalmente nas universidades, onde uma modernização constante é necessária devido ao dinamismo, derivado da inovação, das tecnologias e do conhecimento gerados neste ambiente. Mas, no que se refere à administração pública dessas universidades, os gestores dessas últimas encontram sempre obstáculos para a implementação dessas inovações, obstáculos esses produzidos pelo próprio meio público,

mais especificamente, pelo aparato legislativo vigente, que rege seus procedimentos. (OLIVEIRA, KAMIMURA, TAUDENCCI, 2011).

Bolzan (2006) nos esclarece ainda que os gestores públicos, como tal os gestores das universidades, devem ter ainda como alicerce os princípios constitucionais da administração pública, conforme descrito no artigo 37, da Constituição Federal, que são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. E como fundamentos de uma gestão eficiente devem ter em mente os seguintes pré-requisitos: a excelência dirigida ao cidadão, uma gestão participativa e baseada em processos e informações, valorizar as pessoas, ter visão de futuro, estar aberto ao aprendizado organizacional, com agilidade e foco nos resultados, promovendo sempre a inovação e o controle social. Ao conseguir a sintonia com esses pressupostos o gestor público terá grandes chances de alcançar a excelência em sua organização, ou setor pelo qual seja responsável.

### 3. ANALISE DOS RESULTADOS

Neste item estão dispostos os resultados, os quais são mostrados em números e tabelas no decorrer da análise dos dados, obtidos através dos questionários de pesquisa aplicados aos gestores da UFCG, Campus Sousa – PB.

Para tornar-se mais fácil a análise e compreensão dos questionários, e que não fossem confundidos durante essa análise, os mesmos foram enumerados de acordo com o número de questionários que foram recebidos. Da mesma forma, os questionários foram elaborados por objetivos de pesquisa, conforme é descrito na análise a seguir.

#### 3.1 OBJETIVO 1 – TRAÇAR O PERFIL DOS GESTORES

A primeira etapa do questionário teve como objetivo fazer o levantamento dos setores os quais os gestores estão lotados, além de fazer um levantamento do perfil dos gestores e responsáveis na instituição.

**Tabela 1 – Setor de trabalho dos gestores**

<b>Respondente 1:</b> UAD/ CCJS/ UFCG
<b>Respondente 2:</b> Patrimônio
<b>Respondente 3 :</b> Direção do CCJS/ UFCG
<b>Respondente 4:</b> Direção do CCJS/ UFCG
<b>Respondente 5:</b> Direção do CCJS/ UFCG
<b>Respondente 6:</b> Almoxarifado
<b>Respondente 7:</b> Setor Financeiro
<b>Respondente 8:</b> Biblioteca
<b>Respondente 9:</b> Unidade acadêmica – CCJS
<b>Respondente 10:</b> Setor de Serviço Social
<b>Respondente 11:</b> Tecnologia da Informação
<b>Respondente 12:</b> Setor de Recursos Humanos

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

No levantamento em relação ao sexo dos gestores, os resultados encontrados são destacados na Tabela 2. Percebe-se que oito pessoas que ocupam cargo de gestão, na instituição estudada, são do sexo feminino.

**Tabela 2 – Gênero dos gestores**

Masculino	04
Feminino	08

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

Os dados coletados através dos questionários, no que se refere à idade dos gestores, estão destacados na Tabela 3, a seguir.

**Tabela 3 – Faixa etária dos gestores**

18 a 30 anos	04
31 a 40 anos	03
41 a 50 anos	02
51 a 60 anos	03
Acima de 60 anos	00

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

No que se refere à faixa etária dos gestores, após observar os questionários, verificou-se que não há um equilíbrio na idade das pessoas que ocupam cargos de gestão na instituição. Pois os gestores encontram-se numa faixa etária entre 18 e 60 anos, de forma equilibrada, onde existem quatro gestores na faixa etária de 18 a 30 anos; três gestores tem entre 31 a 40 anos; dois gestores entre 41 e 50 anos e três gestores na faixa etária de 51 a 60 anos ocupando cargos de gestão na instituição

Com a finalidade de verificar o nível de escolaridade dos gestores, foram elencadas alternativas para que os mesmos informassem tais dados, demonstrados na tabela 4.

**Tabela 4 – Nível de escolaridade dos gestores**

Ensino médio completo	00
Superior incompleto	00
Superior completo	00
Especialização	08
Mestrado	02
Doutorado	02

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

Na tabela 4 é possível visualizar, através dos resultados encontrados, que a grande maioria dos gestores (08), possui especialização, e uma minoria são mestres (02) ou doutores (02). Tal abordagem não esclarece qual a formação de pós-graduação que os mesmos fizeram, pois existe a necessidade que os gestores tenham conhecimento na área de administração, que pode ser através de programas de treinamento ou capacitação em nível de especializações e MBA para gestores.

Neste trabalho ouve a preocupação de se tomar conhecimento sobre a área de formação dos gestores, tabela 5, para saber se sua formação se relaciona com a gestão.

**Tabela 5 – Curso de formação**

Administração	00
Ciências contábeis	02
Direito	05
Serviço social	01
Licenciatura	00
Engenharia civil	00
Outro. Qual?	04

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

Quando questionado aos gestores qual o curso de formação dos mesmos, Tabela 5, observou-se que a maioria dos gestores são formados em Direito (05), alguns em Ciências Contábeis (02), Serviço social (01), ou em outros cursos (04), mais nem um dos gestores possui formação em Administração. Mesmo não tendo formação plena em Administração esses gestores estudados mostraram ter bons conhecimentos sobre as funções de planejamento, organização, controle, direção, e também, que desempenham boas práticas de gestão em seu departamento.

Quanto à naturalidade dos gestores, os mesmos destacaram, em sua maioria que são da Cidade de Sousa – PB (06), um é da cidade de Pombal – PB, cidade próxima a Sousa, e outros cinco são de outra cidade, Tabela 6.

**Tabela 6 - Naturalidade**

Sousa	06
Cajazeiras	00
Pombal	01
Patos	00
Campina Grande	00
João Pessoa	00
Outra cidade	05

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

Essa pesquisa mostrou que mesmo sendo oriundos de outra cidade os gestores optaram por residirem em Sousa, certamente para tornar mais fácil a locomoção até a instituição, facilitando assim seu trabalho, conforme demonstram os resultados da Tabela 7, a seguir.

**Tabela 7 – Local de Residência**

Sousa	11
Cajazeiras	01
Pombal	00
Patos	00
Campina Grande	00
João Pessoa	00
Outra cidade	00

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

Quando questionados acerca do conhecimento agregado dos gestores, oito dos doze gestores, afirmaram que sua formação se relaciona com sua área de atuação na instituição. Informações essas que podem ser observadas na tabela 8.

**Tabela 8 – O conhecimento agregado dos gestores**

	Sim	Não
Já fez cursos na área de gestão? Se sim. Qual(is)?	06	06
Já fez algum curso relacionado à gestão na área pública? Se sim. Qual(is)?	04	08
Já trabalhou em cargo de gestão em outra instituição?	01	11
Sua formação se relaciona com sua área de atuação instituição?	08	04

Fonte: Pesquisa de Campo, 2014

Através dos resultados contidos na Tabela 8 foi possível a constatação que apenas seis dos gestores Respondentes já fizeram curso relacionado à área de gestão. Onde apenas quatro desses gestores revelaram ter feito curso relacionado à gestão pública, e um único gestor informou já ter trabalhado em cargo de gestão em outra instituição, os quais demonstram conhecer a área administrativa ou terem alguma experiência nos cargos que ocupam.

### 3.2 OBJETIVO 2 – DESCREVER OS SETORES DE ATUAÇÃO DOS GESTORES

A segunda etapa, ou objetivo 2 desse trabalho, está configurada em tomar conhecimento sobre a área de atuação dos gestores estudados, ou seja, realizar um mapeamento a respeito de seus cargos, funções, tempo de trabalho, quantidade de subordinados, como chegou até seu cargo, em fim, uma serie de fatores referente a sua área de atuação na instituição.

Nesta pesquisa, de acordo com os dados coletados na tabela 9, tornou possível constatar que a instituição oferece pouca capacitação para os seus gestores, pois apenas três gestores confirmam tal afirmação, questão essa que se fosse melhor trabalhada pela instituição, poderia proporcionar uma melhor gestão nos departamentos, sendo ocasionada pela melhor capacitação dos gestores. Sete dos doze gestores informaram que a instituição possui documentos detalhando as atribuições de cada cargo, sendo assim foi possível à suposição de que a instituição não coloca tais documentos a vista, tornando-se difícil saber, realmente, se os mesmos existem.

**Tabela 9 – Capacitação e documentação existente na instituição**

	Sim	Não
A instituição oferece capacitação para sua área? Se sim. Qual tipo?	03	09
Existe documento na instituição detalhando as atribuições de seu cargo? Se sim. Qual(is)?	07	05

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Ao observar a tabela 10, foi possível saber quais os cargos e funções ocupados/exercidos pelos gestores estudados, pois os mesmos foram confirmados com a pesquisa, por terem sido inicialmente levantados pelo setor de Recursos Humanos do Campus de Sousa, como uma forma de direcionar os questionários a uma melhor análise dos indivíduos pesquisados.

**Tabela 10 – Cargo/função dos gestores**

	<b>Formação</b>
<b>Respondente 1:</b> Coordenadora administrativa da UAD	Direito
<b>Respondente 2:</b> Auxiliar de biblioteca/chefe de patrimônio	Economia
<b>Respondente 3 :</b> Diretora/professora	Direito
<b>Respondente 4:</b> Assistente em administração/secretaria	Secret. Executivo
<b>Respondente 5:</b> Vice – direção/professor	Direito
<b>Respondente 6:</b> Assistente em administração/chefe do almoxarifado	C. Contábeis
<b>Respondente 7:</b> Gestora financeira	Direito
<b>Respondente 8:</b> Bibliotecário	Biblioteconomia
<b>Respondente 9:</b> Coordenador administrativo da UACC	C. Contábeis
<b>Respondente 10:</b> Assistente social	S. Social
<b>Respondente 11:</b> Analista de tecnologia da informação	C. Computação
<b>Respondente 12:</b> Assistente em administração	Direito

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Na tabela 11, os gestores informaram as funções desempenhadas por eles nos respectivos cargos que ocupam. Funções essas essenciais para o funcionamento de toda a instituição, onde cada uma tem seu papel em particular, e a junção de todas essas funções promove o desenvolvimento de toda a instituição.

**Tabela 11 – Função dos gestores**

<b>Respondente 1:</b> Coordenar as atividades da UAD: oferta de disciplinas, execução curricular; coordenar atividades docentes; presidir as assembleias da unidade; dentre outras.
<b>Respondente 2:</b> Coordenar, orientar e fiscalizar o cadastro (tombamento) dos bens patrimoniais.
<b>Respondente 3:</b> Diretora do CCJS; professora de direito administrativo.
<b>Respondente 4:</b> Assessorar a direção e vice – direção do CCJS; redigir, revisar, controlar e encaminhar a documentação e correspondências do gabinete; secretariar as reuniões do conselho de centro e providenciar a tramitação de processos; organizar e administrar o cerimonial e eventos do campus.
<b>Respondente 5:</b> Substituir a direção nas necessidades; realizar atividades que mim forem delegadas.
<b>Respondente 6:</b> Pagamento de diárias e passagens; fiscalização de contrato; fechamento do balanço e balancete do almoxarifado; entrada e saída de mercadorias.
<b>Respondente 7:</b> Administrar o orçamento; empenhar, liquidar, apropriar, pagar, todas as despesas do centro.
<b>Respondente 8:</b> Administrar a biblioteca; catalogar livros, vídeos, áudios, etc.
<b>Respondente 9:</b> Gestão de pessoas (docentes); alocação dos mesmos as disciplinas; verificar a assiduidade e a pontualidade e do pessoal técnico em administração; exercer o poder disciplinar.

---

**Respondente 10:** Todas as funções inerentes ao assistente social; triagem, seleção, acompanhamento do aluno.

---

**Respondente 11:** Gerenciamento da infra estrutura de Tecnologia da Informação; administração da rede de computadores, atendimento aos usuários (servidores e discentes); manutenção e análise dos sistemas.

---

**Respondente 12:** Agente Setorial de Recursos Humanos;  
 -Administrativo do SIASS;  
 -Membro do Cerimonial do CCJS;  
 -Membro da Comissão de Coordenação de Eventos do CCJS;  
 -Conselheira do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão-CEPE;  
 -Conselheira Suplente da Câmara Superior de Gestão Administrativo- Financeira;  
 -Solicitante e Representante Administrativo do Setor Financeiro;  
 -Responsável titular pela Fiscalização de Contrato nº 19-Unidade Gestora 158198-CCJS/Gestão 15281-UFCG;  
 -Apoio Acadêmico-Administrativo no PRONATEC (atividade de extensão universitária).

---

Fonte: Pesquisa de campo, 2014

Para o desenvolvimento de suas funções, os gestores devem ter em mente quais as práticas que devem exercer para o melhor funcionamento da instituição. Pois, como demonstrado por Oliveira (2005), todos os gerentes devem possuir as habilidades de planejamento, organização, controle e direção. Porém, essas habilidades exigidas dos gerentes variam de acordo com o seu nível hierárquico e seu poder de decisão na organização, pois níveis diferentes exigem responsabilidades e habilidades distintas, e algumas habilidades específicas são mais fundamentais em certos níveis do que em outros.

A observação do autor pode ser vista na descrição dos cargos delimitados por cada gestor, pois cada cargo e função enfatizam aspectos ligados às decisões e ações inerentes a cada atuação do gestor no cargo, assim como destaca a descrição de cada respondente.

Na Tabela 12 a seguir, estão dispostas as responsabilidades dos gestores da UFCG - Campus – Sousa. Mas para a plena execução de suas responsabilidades os gestores devem ter em mente uma série de fatores já pré-estabelecidos por lei, que são importantes na sua atuação e desempenho de suas responsabilidades diárias.

### **Tabela 12 – Responsabilidades dos gestores**

---

**Respondente 1:** A frequência dos docentes; execução curricular; regularidade das atividades acadêmicas; o ensino, a pesquisa e extensão.

---

**Respondente 2:** Cadastramento e tombamento de bens patrimoniais; recebimento. Coleta e distribuição de bens patrimoniais; manter atualizado o registro de bens moveis e imóveis do CCJS; realizar inventario anual dos bens permanentes do CCJS; exercer outras atividades.

---

**Respondente 3:** Representar administrativamente e politicamente o CCJS; coordenar, fiscalizar e superintender as atividades do centro.

---

**Respondente 4:** Assessoria; gerenciamento e coordenação.

---

**Respondente 5:** Ensino; pesquisa e gestão.

---

**Respondente 6:** Todo setor de almoxarifado; fiscalizar a execução financeira das

---

---

diárias.

**Respondente 7:** Dar conta de todo material e serviços realizados e comprados por qualquer instância.

**Respondente 8:** Supervisionar os funcionários da biblioteca; analisar o funcionamento da biblioteca como um todo; assessorar outros setores da universidade.

**Respondente 9:** Manter o funcionamento pleno dos cursos.

**Respondente 10:** Responsabilidade de intermediar entre a instituição e o discente.

**Respondente 11:** Cumprir a carga horaria; manter os serviços funcionando; planejar a aquisição de novos equipamentos (licitação); organizar as atividades do setor.

**Respondente 12:** Realizar atividades em assistência e suporte técnico-administrativo a projetos e atividades;

- Assistência administrativa às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Assistência e assessoramento às direções;
- Realizar controle das avaliações de estágio probatório e de desempenho funcional dos técnico-administrativos;
- Acompanhar as progressões funcionais por mérito, por capacitação e por qualificação dos servidores;
- Planejar a capacitação anual dos servidores técnico-administrativos;
- Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento;
- Supervisionar os cursos de capacitação no CCJS do Programa de Talentos da UFCG;
- Orientar servidores sobre direitos e deveres e no preenchimento de formulários;
- Recepcionar os servidores recém-admitidos.
- Atender e esclarecer servidores nas diversas demandas de pessoal, inclusive planos de saúde;
- Acompanhar os processos de aposentadoria;
- Realizar cadastramento de e-mail no SIAPEnet com treinamento do servidor;
- Entregar contracheques e declarações anuais de rendimentos dos servidores;
- Encaminhar a frequência mensal dos servidores para SRH;
- Preparar escala de trabalho dos vigilantes;
- Preparar adicional noturno e horas extras dos vigilantes;
- Fazer a programação anual de férias dos servidores junto às chefias e acompanhar;
- Programar e reprogramar férias dos servidores no SIAPEnet;
- Elaborar calendário mensal com aniversários dos servidores, feriados e eventos;
- Tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos;
- Redigir e digitar documentos utilizando redação oficial;
- Coletar dados;
- Atualizar dados para a elaboração de planos e projetos;
- Requisitar materiais;
- Utilizar recursos de informática;
- Executar a política do SIASS no âmbito do CCJS, atendendo os campi de Patos, Pombal, Sousa e Cajazeiras, além de outros órgãos como INSS: agendamento da Perícia dos servidores com atestado médico; agendamento de exames admissionais e registro de atestados dos servidores;
- Liberar e fechar agenda dos peritos para realização das perícias;
- Adotar providências para execução de Exames Periódicos dos servidores.
- Coordenar o apoio logístico nas refeições de grau e outros eventos do Centro;
- Participar de reuniões ordinárias e extraordinárias do CEPE;
- Fiscalizar a execução de Contrato nº 19;
- Atuar como Apoio Acadêmico-Administrativo em atividade de extensão universitária no PRONATEC;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Como esclarecido por Bolzan (2006), os gestores públicos, assim como os gestores das universidades, devem ter como alicerce os princípios constitucionais da administração pública, conforme descrito no artigo 37, da Constituição Federal, que são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. E como fundamentos de uma gestão eficiente devem ter em mente os seguintes pré-requisitos: a excelência dirigida ao cidadão, uma gestão participativa e baseada em processos e informações, valorização das pessoas, ter visão no futuro, estar aberto ao aprendizado organizacional, com agilidade e foco nos resultados, promovendo sempre a inovação e o controle social. Ao conseguir a sintonia com esses pressupostos os gestores públicos terão grandes chances de alcançar a excelência em sua organização, ou setor pelo qual seja responsável.

As ações de responsabilidades podem ser visualizadas através de relatos e descrições dos mesmos, conforme enfatizam os respondentes 2 e 12, que foram mais específicos na abordagem das responsabilidades que possuem em seus cargos e funções.

Quando questionados acerca do tempo que trabalham no seu cargo (Tabela 13), dois gestores informam estar ocupando seu cargo há menos de um ano, quatro deles entre um e dois anos, outros dois gestores entre três e quatro anos, e quatro gestores informam estarem no seu cargo há mais de quatro anos, notando-se assim que na instituição existem gestores experientes, que já ocupam seus cargos há alguns anos, como também, gestores novos, que estão há pouco tempo em seu cargo.

**Tabela 13 – Há quanto tempo o gestor trabalha em seu cargo**

Menos de um ano	02
1 a 2 anos	04
2 a 3 anos	00
3 a 4 anos	02
Acima de 4 anos	04

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Observa-se na tabela 14, que quatro dos gestores respondentes chegaram até seu cargo por meio de nomeação, um desses gestores por meio de eleição, e outro através de contratação, cinco gestores conseguiram seus cargos por meio de concurso. Podendo-se afirmar que o concurso é o meio principal para o preenchimento dos cargos públicos, mas que é através da nomeação que os cargos de gestão podem ser ocupados na Universidade, principalmente no CCJS/UFCG.

**Tabela 14 – Critério que o gestor chegou até seu cargo**

Nomeação	04
Eleição	01
Concurso	05
Contratação	01

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Através dos resultados obtidos na questão direcionada a constatar quantas pessoas são subordinadas a cada gestor, os quais são apresentados na tabela 15. Onde os gestores que apresentaram os maiores números de subordinados foram os Respondentes 1, com 72 subordinados, os Respondentes 3, 5 e 8, com 20 subordinados cada, e o Respondente 9, com 40 subordinados. Respondentes esses que são, respectivamente, a coordenadora administrativa da UAD, a diretora do campus, a vice-diretora e o bibliotecário, que são os cargos de gerencia mais elevados, com características de supervisão e controle de diversos setores e pessoas.

**Tabela 15 – Quantidade de pessoas diretamente subordinadas ao cargo**

<b>Respondente 1:</b>	72
<b>Respondente 2:</b>	01
<b>Respondente 3:</b>	20
<b>Respondente 4:</b>	02
<b>Respondente 5:</b>	20
<b>Respondente 6:</b>	02
<b>Respondente 7:</b>	04
<b>Respondente 8:</b>	20
<b>Respondente 9:</b>	40
<b>Respondente 10:</b>	05
<b>Respondente 11:</b>	02
<b>Respondente 12:</b>	01

Fonte: pesquisa de campo, 2014

### 3.3 OBJETIVOS 3 – LEVANTAR O CONHECIMENTO DESTES GESTORES SOBRE AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR.

O objetivo 3 foi apresentado aos gestores para que esses escolhessem as importâncias descritas nos números de um a cinco, com a finalidade de indicarem o seu grau de concordância sobre as funções dos administradores, dispostos nas questões abaixo. Os significados de cada número estão descritos na Tabela 16.

**Tabela 16 – Grau de importância dos números das tabelas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não sei informar	Discordo parcialmente	Discordo totalmente

Fonte: pesquisa de campo, 2014

### 3.3.1 Planejamento:

Nas questões elencadas com o objetivo de saber dos gestores seu conhecimento sobre o planejamento, na Tabela 17, os doze gestores concordaram plenamente que o planejamento é essencial para a instituição. Esses gestores concordaram também, plena ou parcialmente, que o planejamento orienta-se em definir metas e objetivos (12), antecipar situações futuras (11), determinar ações e estratégias (12), estabelecer leis e normas (09), e analisar o ambiente organizacional (12). Concordam ainda que, através do planejamento é possível definir a missão da instituição (10), elaborar planos buscando melhorias futuras para a instituição (12), diminuir o risco de implementação de projetos (11), como também, formular estratégias para inserir a instituição no ambiente em que está atuando (12). Aqui optou-se por descrever apenas os gestores que concordaram plena ou parcialmente com as alternativas por que fazem-se maioria absoluta perante os outros que não tiveram a mesma opinião.

**Tabela 17 – Visão dos gestores sobre a função planejamento**

	1	2	3	4	5
Definir metas e objetivos	11	01	00	00	00
Antecipar situações futuras	08	03	00	00	01
Determinar ações e estratégias	08	04	00	00	00
Estabelecer leis e normas	04	05	01	00	02
Analisar o ambiente organizacional	08	04	00	00	00
Na sua percepção, o planejamento é essencial para a instituição?	12	00	00	00	00
O planejamento diminui os riscos de implementação de projetos.	10	01	00	01	00
Através do planejamento é possível elaborar planos buscando melhorias futuras para a instituição.	12	00	00	00	00
Formular estratégias para inserir da organização no ambiente em que ela está atuando, é uma função do planejamento.	08	04	00	00	00
O planejamento tem como objetivo definir a missão da instituição.	04	06	01	00	01
Em sua opinião. O que é planejamento?					

Fonte: pesquisa de campo, 2014

O ato de planejar tem como objetivo elaborar planos visando um melhoramento futuro na instituição, bem como, corrigir falhas ou defeitos observados no decorrer dos processos. Como descreve Caravantes (2005) o processo de planejamento orienta a organização para o futuro, definindo objetivos para um desempenho melhorado e decidindo sobre as tarefas e a utilização dos recursos necessários para atingi-los. Esse autor relata ainda que a ausência do

planejamento ou planejamento realizado de forma errada pode gerar consequências indesejáveis para a organização.

Mas para extrair com maior precisão do pensamento dos gestores o que os mesmos entendem por planejamento, lhes foi colocada uma questão aberta para que os mesmos pudessem descrever de forma mais clara seu entendimento sobre a referida função, questão essa disposta abaixo na Tabela 18.

**Tabela 18 – Opinião dos gestores sobre o que é planejamento**

<b>Respondente 1:</b> Mapear o ambiente. Estruturar a execução das tarefas e distribuir tarefas.
<b>Respondente 2:</b> É definir ações, planos e metas de forma prévia, para o devido funcionamento das atividades.
<b>Respondente 3:</b> é pensar e organizar previamente as metas a serem atingidas conforme os objetivos do plano a ser executado.
<b>Respondente 4:</b> É uma ferramenta para o sucesso da gestão. Traçar metas para reduzir as distorções existentes na empresa.
<b>Respondente 5:</b> Definir modelo de gestão e traçar metas.
<b>Respondente 6:</b> É fazer uma previsão do que vai acontecer para saber até onde você vai chegar.
<b>Respondente 7:</b> É definir e prever todas as ações decorrentes dos cargos e atribuições.
<b>Respondente 8:</b> É colocar no papel de forma lógica e ordenada os objetivos e as metas.
<b>Respondente 9:</b> Seria estabelecer diretrizes, traçar caminhos para o alcance de um determinado objetivo.
<b>Respondente 10:</b> É a forma organizada de desenvolver as atividades planejadas.
<b>Respondente 11:</b> Definir planos, objetivos, metas e ações a curto, médio e longo prazo.
<b>Respondente 12:</b> É pensar antecipadamente, definindo metas e objetivos e basear-se em algum plano.

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Todos os gestores expressaram, de forma consistente na Tabela 18, seu pensamento sobre o que seja planejamento. Em duas descrições dos respondentes foi possível observar passagens mais importantes, não que os comentários dos outros respondentes estejam errados, no caso do comentário do Respondente 11, onde ele diz que planejamento é “definir planos, objetivos, metas e ações a curto, médio e longo prazo”; e o exposto pelo Respondente 12, que diz que planejamento “é pensar antecipadamente, definindo metas e objetivos e basear-se em algum plano.” Esses dois comentários refletem de forma simplificada o que é planejamento e demonstram que o entendimento dos gestores, mesmo não possuindo uma formação na área de Administração, estão de acordo com as teorias apresentadas e também com as necessidades dos cargos ocupados.

### 3.3.2 Organização:

Nas questões apresentadas sobre a função organizar, Tabela 19, todos os gestores afirmaram que a função organizar é de suma importância para a instituição e, a grande maioria dos gestores concordou plenamente ou parcialmente que é de fundamental importância para a organização cumprir o plano proposto (10), distribuir tarefas (11), agrupar departamentos (09), alocar recursos (11), como também, definir uma estrutura organizacional (11). Os doze gestores informaram ainda que através da organização a instituição melhora continuamente sua estrutura organizacional, agiliza o processo decisório, e, é essencial para que se possa cumprir o planejamento de forma eficiente.

**Tabela 19 – Visão dos gestores sobre a função organizar**

	1	2	3	4	5
Cumprir o plano proposto	09	01	01	01	00
Distribuir tarefas	09	02	00	01	00
Agrupar departamentos	07	02	02	01	00
Alocar recursos	08	03	00	00	01
Definir estrutura organizacional	09	02	01	00	00
Em sua opinião, a função organizar é importante para uma instituição?	12	00	00	00	00
Através da organização a instituição melhora continuamente a estrutura organizacional.	10	02	00	00	00
A organização agiliza o processo decisório.	12	00	00	00	00
A organização dos recursos é essencial para cumprir o planejado de forma eficiente.	11	01	00	00	00
Em sua opinião, o que significa a função organizar?					

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Ainda segundo Caravantes (2005), a ação de organizar advém do planejamento e demonstra como a empresa irá se estruturar para cumprir um plano proposto. O processo de organização consiste no agrupamento e distribuição de tarefas em departamentos e os recursos a estes destinados, assim como, a organização depende diretamente de um planejamento eficiente.

Aqui também foi disponibilizado um espaço aberto para que os gestores pudessem falar com suas palavras o que entendem por organização. Os resultados estão demonstrados logo abaixo na Tabela 20.

**Tabela 20 – Opinião dos gestores sobre a função organizar**

<b>Respondente 1:</b> Estudar as necessidades do ambiente e propor ordenações nas atribuições.
<b>Respondente 2:</b> É alocar de forma eficiente os recursos, sejam eles, físicos ou humanos, de modo a obter o bom funcionamento das atividades, claro que associado a um bom planejamento, metas, etc.
<b>Respondente 3 :</b> É estabelecer e cumprir as metas e os objetivos propostos, numa atividade de permanente avaliação da execução das atividades.
<b>Respondente 4:</b> É transformar o planejamento em ações. Determinar as atividades. Buscar a melhor maneira para as ações.
<b>Respondente 5:</b> Estabelecer métodos e prazos para um fim.
<b>Respondente 6:</b> Seguir a lista de objetivos feita no planejamento.
<b>Respondente 7:</b> É definir tarefas e ações a serem cumpridas.
<b>Respondente 8:</b> É colocar os elementos nos seus devidos locais, como forma de otimizar o funcionamento.
<b>Respondente 9:</b> Seria alocar recursos de modo a executar o plano de forma econômica.
<b>Respondente 10:</b> Gerir com eficiência.
<b>Respondente 11:</b> É analisar e distribuir melhor cada coisa/função dentro da instituição.
<b>Respondente 12:</b> É o processo de distribuir tarefas e alocar recursos para cumprir eficientemente o planejado.

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Dentre os comentários referente à organização (Tabela 20), o comentário que se observou um maior destaque foi o comentário do Respondente 2, que diz que a função organizar “é alocar de forma eficiente os recursos, sejam eles, físicos ou humanos, de modo a obter o bom funcionamento das atividades, claro que associado a um bom planejamento, metas, etc.” neste comentário pode-se observar uma maior relação com o que diz a teoria, citação trazida acima, sobre a função organizar. Contudo, de maneira geral, pôde-se observar que os gestores tem um intenso conhecimento sobre essa função, podendo assim atender as necessidades do cargo, referentes à organização.

### 3.3.3 Direção:

Em sua totalidade absoluta (12) os gestores Respondentes concordaram plena ou parcialmente, Tabela 21, que o ato de dirigir é fundamental para a instituição, e que essa função configura-se em orientar os esforços humanos, liderar e motivar pessoas, comunicar informações do departamento, resolver conflitos, e ainda, alcançar resultados pré-estabelecidos. Informam também que a direção é responsável por conduzir e coordenar o pessoal na execução de suas tarefas, e que, através do ato de dirigir é possível motivar o

peçoal para alcançar o plano proposto. Apenas um dos Respondentes não concordou com essa última disposição, discordando parcialmente com a mesma.

**Tabela 21 – Visão dos gestores sobre o que é dirigir**

	1	2	3	4	5
Orientar esforços humanos	09	03	00	00	00
Liderar pessoas	09	03	00	00	00
Motivar pessoas	10	02	00	00	00
Comunicar	07	05	00	00	00
Alcançar resultados pré-estabelecidos	08	04	00	00	00
Resolver conflitos	10	02	00	00	00
Em sua opinião, a função de direção é de fundamental importância para a instituição?	10	02	00	00	00
A direção é responsável por conduzir e coordenar o pessoal na execução das tarefas.	08	04	00	00	00
Com o uso da direção é possível conseguir que os servidores executem suas atividades.	07	05	00	00	00
Através do ato de dirigir é possível motivar o pessoal para alcançar o plano proposto.	09	02	00	01	00
O que significa dirigir, para você?					

Fonte: pesquisa de campo, 2014

A função da direção de acordo com Oliveira (2008) é a capacidade que os administradores têm de conduzir os recursos existentes na organização (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos), que devem ser alocados de maneira eficiente para que o processo decisório seja otimizado e os resultados estabelecidos no planejamento possam ser alcançados.

Logo abaixo na Tabela 22, está explícito, com suas próprias palavras, as respostas dos gestores Respondentes sobre o seu entendimento do que venha a ser a função dirigir.

**Tabela 22 – A função dirigir na visão dos gestores**

<b>Respondente 1:</b> Coordenar atividades pensando nos objetivos, mensurando os resultados e lidando com os conflitos humanos.
<b>Respondente 2:</b> Está, sobretudo, presente na instituição. É conduzir da melhor forma, possui as atividades conforme um planejamento prévio, com certa organização, buscando uma meta em comum.
<b>Respondente 3:</b> Assumir com compromisso e responsabilidade as funções de seu cargo, na busca de eficiência na atividade administrativa.
<b>Respondente 4:</b> Comando para alcançar as metas planejadas.
<b>Respondente 5:</b> desenvolver/capitanear ações coordenadas a um fim.
<b>Respondente 6:</b> Delegar responsabilidades.
<b>Respondente 7:</b> Saber conduzir os atos referentes à direção, tendo como objetivo o crescimento dos setores e seres humanos.
<b>Respondente 8:</b> É determinar tarefas, metas e supervisionar o andamento delas.
<b>Respondente 9:</b> Conduzir os recursos previamente alocados, rumo a um ponto comum, visando o alcance dos objetivos delineados no planejamento.
<b>Respondente 10:</b> Conduzir, coordenar, motivar e executar.
<b>Respondente 11:</b> Orientar, planejar, delegar funções, assumir responsabilidades e

---

cumprir tarefas.

---

**Respondente 12:** É o processo de coordenar, influenciar e motivar as pessoas na execução de suas atividades para alcançar os objetivos.

---

Fonte: pesquisa de campo, 2014

No que se refere à função de direção, um comentário que merece atenção é o relatado pelo Respondente 12, o qual diz que a direção “É o processo de coordenar, influenciar e motivar as pessoas na execução de suas atividades para alcançar os objetivos.” Esse comentário foi o que identificou ter uma maior relação com o que a teoria, citada anteriormente, diz sobre a direção. Em uma análise geral do comentário dos Respondentes sobre a função dirigir foi possível observar que os mesmos têm um repleto conhecimento sobre essa função, podendo assim fazer um ótimo trabalho nos cargos que ocupam.

#### 3.3.4 Controle:

Ao responder às alternativas elencadas na Tabela 23 sobre a função controle, os gestores concordaram plenamente ou parcialmente que é fundamental para a instituição utilizar mecanismos de controle para conseguir sua eficiência (11), pois essa função tem a finalidade de monitorar atividades (12), medir o desempenho (10), avaliar resultados (11), gerar feedback (12), e corrigir falhas (12). Os gestores revelam ter conhecimento de que através do controle à instituição melhora seus métodos e processos (11), gera resultados para auxiliar ou melhorar o planejamento (12), avalia seu próprio desempenho para poder aprimorá-lo (11), e implementa ações para a melhoria de sua estrutura (12). Foram destacados apenas os comentários que concordam com o exposto na Tabela 23, por esses mesmos representarem uma maioria absoluta perante os demais.

**Tabela 23 – Visão dos gestores sobre o que é a função controlar**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Monitorar atividades	10	02	00	00	00
Medir o desempenho	07	03	02	00	00
Avaliar resultados	09	02	01	00	00
Gerar feedback	08	04	00	00	00
Corrigir falhas	08	04	00	00	00
Em sua opinião, utilizar mecanismos de controle é fundamental para a eficiência da instituição?	09	02	00	01	00
Através do controle a instituição melhora seus métodos e processos.	10	01	01	00	00
Com o controle a instituição pode avaliar seu próprio desempenho, para poder aprimorá-lo.	09	02	01	00	00
O controle gera resultados para melhorar/auxiliar o planejamento.	09	03	00	00	00
Através dos mecanismos de controle é possível implementar ações para a melhoria na estrutura da instituição.	09	03	00	00	00
O que significa controle para você?					

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Segundo Oliveira (2008), o controle em uma organização tem como objetivo fazer uma comparação com padrões previamente estabelecidos, busca medir e avaliar tanto o desempenho quanto os resultados das ações, com a finalidade de gerar feedback para que os gestores possam tomar suas decisões, corrigindo falhas e reforçando o desempenho, baseados nessas informações, na tentativa de assegurar que os resultados estabelecidos no planejamento possam ser alcançados.

Para um entendimento mais concreto sobre o que é direção, foi disposto através da Tabela 24, um espaço para que os gestores pudessem exprimir seus pensamentos sobre essa função.

**Tabela 24 – Significado do controle para os gestores**

<b>Respondente 1:</b> Ter conhecimento da execução das atribuições. Detectar dificuldades e corrigir erros.
<b>Respondente 2:</b> É o monitoramento das atividades desenvolvidas, mas vale ressaltar que muitas das vezes, esse controle depende do caso, sobre tudo em órgãos públicos, pode chegar a inibir funcionários competentes.
<b>Respondente 3 :</b> É fundamental para observação de execução das atividades.
<b>Respondente 4:</b> Verificar o comportamento das atividades, evitando assim problemas nas organizações.
<b>Respondente 5:</b> Monitoramento inteligente das ações.
<b>Respondente 6:</b> Saber em números o que realmente está acontecendo na instituição.
<b>Respondente 7:</b> Quando definido as ações, ter noção o desempenho das atividades realizadas.
<b>Respondente 8:</b> Controlar significa saber o que está acontecendo na instituição para determinar rumos.
<b>Respondente 9:</b> Avaliação de resultados, através da comparação dos resultados

---

obtidos com o que estava estabelecido no planejamento. Assim, é possível a identificação de falhas e suas causas, de modo a corrigi-las no novo ciclo.

---

**Respondente 10:** Monitorar, medir, avaliar, gerar, corrigir para que a eficiência seja o resultado.

---

**Respondente 11:** Medição de resultados visando a melhoria das práticas da instituição.

---

**Respondente 12:** É o processo de monitoramento das atividades que possibilita avaliar os resultados e corrigir falhas para assegurar a realização dos objetivos.

---

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Um comentário interessante sobre o que significa controle, Tabela 24, foi o descrito pelo Respondente 9, que definiu o controle como a “avaliação de resultados, através da comparação dos resultados obtidos com o que estava estabelecido no planejamento. Assim, é possível a identificação de falhas e suas causas, de modo a corrigi-las no novo ciclo.” Esse comentário expressa justamente o que diz a teoria, em citação feita logo acima, a respeito dessa função. Numa análise geral feita nas respostas dos gestores sobre a função controlar, nota-se que os mesmos têm conhecimento sobre tal função. E assim tem a capacidade de exercer as obrigações sobre a mesma.

### 3.3.5 Liderança:

No que se refere à liderança, descrito na Tabela 25, todos os gestores concordaram plena ou parcialmente que é essencial liderar bem os recursos humanos de uma instituição, e que através de uma boa liderança pode-se transformar o local de trabalho em um ambiente agradável, transmitir confiança para seus subordinados, integrar os objetivos desses últimos com os da instituição, na tentativa de persuadi-los para alcançar os objetivos almejados. Os gestores concordaram ainda, de forma plena ou parcial, que a liderança objetiva a integração (12), a ordem (11), obediência (09), a integração (12), e o poder (06). Ouve uma discrepância nas respostas com relação aos itens de poder e obediência, interpretando-se assim que os gestores que geraram essa divergência não concordam que esses itens tenham relação com a liderança.

**Tabela 25 – Visão dos gestores sobre o que é liderança**

	1	2	3	4	5
Poder	01	05	01	01	04
Integração	12	00	00	00	00
Ordem	09	02	00	00	01
Obediência	06	03	00	01	02
Mobilização	09	02	00	00	01
Em sua concepção, é essencial liderar bem os recursos humanos de uma instituição?	11	01	00	00	00
Uma boa liderança pode transformar o ambiente de trabalho em um lugar agradável.	11	01	00	00	00
Uma função da liderança é transmitir confiança para o público interno.	11	01	00	00	00
Através da liderança é possível persuadir seus subordinados para alcançar os objetivos da instituição.	12	00	00	00	00
No ato de liderar é importante integrar os objetivos do indivíduo com os da instituição.	10	02	00	00	00

Fonte: pesquisa de campo, 2014

A liderança é a forma como os gestores conduzem os seus subordinados para atenderem os objetivos da instituição, e também, conseguirem a obtenção dos seus objetivos pessoais. Através da liderança os gestores podem persuadir seus subordinados, e ainda motiva-los, para que os mesmos passem a gostar de seu trabalho. Em uma descrição mais sucinta Oliveira (2008), diz que a liderança é o processo pelo qual a pessoa, através de suas características individuais, consegue atender as necessidades de seus subordinados, exprimindo-as de forma eficiente, com a finalidade de obter o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento das atividades necessárias para o alcance das metas e objetivos da organização.

A questão abaixo, Tabela 26, tem como finalidade colher o entendimento dos gestores a respeito do que venha a ser liderança e através da visão e descrição de cada um, obteve-se as respostas seguintes.

**Tabela 26 – O que os gestores entendem por liderança**

<b>Respondente 2:</b> É sobre tudo, incentivar, por meio inclusive, do próprio exemplo, para conseguir incentivar o grupo.
<b>Respondente 3 :</b> Estabelecer o respeito entre o hierárquico e o subordinado sempre dispensando o tratamento humano e igualitário.
<b>Respondente 5:</b> Congregar esforços e iniciativas para alcançar metas e objetivos.
<b>Respondente 6:</b> É a capacidade de convencer as pessoas, e também motiva-las.
<b>Respondente 7:</b> É ser um bom administrador, seguindo regras pré-estabelecidas para dar exemplo.
<b>Respondente 8:</b> Liderança é criar empatia com os liderados para atingir a missão da instituição.
<b>Respondente 9:</b> Seria o agir de forma a interligar as ações individuais de modo que estas possam convergir para o mesmo ponto.
<b>Respondente 10:</b> Integração para uma boa execução e transformação do ambiente de trabalho.

---

**Respondente 11:** É a forma como o trabalho/atividade é desenvolvida pelo representante em relação aos representados.

---

**Respondente 12:** É estimular a participação de todos tirando o melhor proveito dos pontos positivos e desenvolvendo os pontos negativos de cada um, transmitindo confiança, tornando o ambiente agradável e orientando as tarefas para alcançar os objetivos propostos.

---

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Dentre os gestores que responderam essa questão, dois não opinaram, sobre o que entendem por liderança. Dentre os que opinaram, o comentário mais consistente é o do Respondente 12, que relata que a liderança “É estimular a participação de todos tirando o melhor proveito dos pontos positivos e desenvolvendo os pontos negativos de cada um, transmitindo confiança, tornando o ambiente agradável e orientando as tarefas para alcançar os objetivos propostos.” Comentário este que melhor se identifica com o exposto pela teoria, citada logo a cima.

Através dos dados existentes nesta, Tabela 26, e nas demais tabelas do objetivo 3 os gestores mostraram, de forma universal, terem plena capacidade para exercer os cargos que ocupam, mesmo que por vezes, a instituição não disponha de insumos suficientes para assessorá-los.

#### 3.4 OBJETIVO 4 - IDENTIFICAR COMO AS FUNÇÕES SÃO EXERCIDAS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS DESTES GESTORES.

##### 3.4.1 Planejar

Para fazer a verificação sobre o planejamento nos setores da instituição, foram elaboradas e aplicadas questões a respeito dessa função, para que os gestores desses setores pudessem relatar as informações pertinentes, com isso as respostas obtidas são descritas através da Tabela 27.

**Tabela 27 – Questões sobre o planejamento nos setores e na instituição**

	Sim	Não
Você elabora planejamento para o seu departamento? Se sim. Como?	09	03
Você elabora planos de ações frequentemente? Se sim. Quais?	03	09
Você sempre planeja antes de tomar uma decisão? Se sim. Como?	08	04
Existe um orçamento a ser seguido? Se sim. Como você o utiliza?	07	05
Existem metas e objetivos individuais a serem alcançados pelos departamentos da instituição? Se sim. Qual(is)?	07	05
Existem metas e objetivos coletivos a serem alcançados na instituição? Se sim. Qual(is)?	07	05
Existem barreiras que venham a impedir o gerenciamento? Se sim. Qual(is)? Como?	08	04
Existem prazos a serem cumpridos em seu departamento? Se sim. Quais são?	09	03
Existe interação entre a sua área e outros departamentos da instituição? Se sim. Como se dá essa interação?	10	02
Você avalia o trabalho planejado? Se sim. Como você faz essa avaliação? E com que periodicidade?	07	05

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Como observado na Tabela 27, à maioria dos gestores afirmam elaborar planejamento em seu departamento (09), e que planejam antes de tomar alguma decisão (08), porém não elaboram plano de ação para isso (09), logo, pode-se observar que esses gestores tomam grande parte de suas decisões empiricamente, sem que aja um planejamento mais minucioso para a tomada dessas decisões, mesmo que estes tenham conhecimento sobre o que, em tese, significa planejamento.

Alguns Respondentes revelam ter um orçamento a ser seguido na instituição (07), fato esse que, por se tratar de um órgão público, pode limitar os recursos necessários para o efetivo cumprimento de suas atividades, ou ações que queiram executar em seu setor/departamento.

Em outro questionamento, sete dos gestores afirmam que existem metas e objetivos, tanto coletivos quanto individuais a serem alcançados na instituição. Cinco dos gestores pesquisados informaram não existir barreiras que pudessem impedir o gerenciamento, mas, quatro deles identificam a burocracia como barreira que venha a restringir tal atividade, sendo que a burocracia é uma ferramenta fundamental para o bom funcionamento de toda instituição, para manter a organização e formalização dos processos destas mesmas. Esses gestores podem estar querendo mostrar que existe um excesso de formalização nos

procedimentos da instituição, e que esse excesso de formalização pode causar atrasos, ou até mesmo, reprimir um gerenciamento mais eficiente nos departamentos dessa instituição.

Nove dos gestores Respondentes afirmam que existem prazos a serem cumpridos em seu departamento, como também, que há uma interação entre o setor onde trabalham com os demais departamentos da instituição, informado por dez deles, e ainda, que eles realizam uma avaliação sobre o trabalho planejado, afirmado por sete gestores. Aspectos esses, que são de grande valia para um planejamento mais eficiente das atividades desenvolvidas por esses gestores.

A Tabela 28 a seguir, teve como objetivo destacar os resultados referentes aos fatores utilizados como base pelos gestores, para seguirem o planejamento.

**Tabela 28 – Fatores bases para o planejamento dos gestores**

As políticas institucionais	09
A legislação da área	09
Os objetivos da instituição	10
Os seus objetivos pessoais	04
Empiricamente, baseado na sua experiência no setor.	07
Outros. Quais?	01

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Para o planejamento de suas atividades os gestores devem seguir uma série de fatores que se colocam a frente dessa função, como as políticas institucionais, que nove gestores afirmaram utilizá-las para efetuar as atividades inerentes ao planejamento em seu departamento; a legislação de sua área, a qual também, nove gestores informaram fazer uso da mesma para efetuar o planejamento; os objetivos da instituição, que dez dos gestores declararam servir de base para o cumprimento dessa prática; o conhecimento empírico baseado na experiência acumulada em seu setor, afirmada por sete gestores como base para o planejamento. Apenas quatro gestores confirmaram utilizar como base os objetivos pessoais para efetuar o planejamento no departamento o qual esta responsável. O Respondente 11 informou ainda, que utiliza como fonte de dados para tomar suas decisões à opinião de outros especialistas.

### 3.4.2 Organizar

Faz-se necessário inicialmente destacar a importância da função organização para a administração pública. A qual se torna a função de maior importância para a gestão pública, pois sem ela as demais funções teriam certa dificuldade em conseguirem o seu pleno êxito.

Como interpretado por Saldanha (2006), a função organizar nas organizações públicas é feita normalmente através da lei e tem como objetivo os campos estrutural e funcional da gestão pública, o qual é regulado pelo Direito Administrativo e auxiliado pelas técnicas modernas da administração. Sendo assim, a organização na administração pública refere-se basicamente a estruturação dos órgãos, de forma legal, que irão desempenhar essas funções, mas usando sempre como intermédio os agentes públicos.

Na opção onde questiona-se sobre quantos servidores são subordinados a cada gestor, a qual foi retirada do questionário que foi utilizado como meio para a coleta de dados, apenas dois Respondentes alteraram a quantidade no número de subordinados referente ao tópico “Quantas pessoas estão diretamente subordinadas a seu cargo?”, Tabela 15. Que foram os Respondentes 1, nesta opção com o total de 74 subordinados, e o Respondente 9, com um total de 03 subordinados.

Isso demonstra que a esses dois gestores existe uma diferença entre o número de funcionários subordinados, diretamente, a seu cargo, e o número de subordinados a ele, sendo que essa diferença possa aparecer por causa da existência de funcionários terceirizados, ou ligados de forma indireta a esses cargos de gestão.

Em um momento seguinte do questionário, quando abordado a respeito da organização na instituição, foram colocadas questões para que os gestores pudessem informar aspectos existentes na organização referentes a essa função. As informações colocadas por eles estão apresentadas logo a seguir, na Tabela 29.

**Tabela 29 – Critérios relevantes para a organização**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existe fluxograma detalhando a estrutura de cargos da instituição?	03	02	04	00	03
Você utiliza documentos especificando os direitos e deveres dos seus subordinados?	01	03	03	02	03
Você terceiriza serviços para atender as necessidades de seu setor/departamento?	05	06	01	00	00
Existe fluxograma (mapa) que defina como os serviços devem proceder?	02	03	02	03	02
Você aloca os recursos financeiros de acordo com o procedimento ou planejamento?	04	04	02	00	02
Existem parâmetros (determinação de quantidade) para a alocação e distribuição dos recursos para cada departamento?	01	08	01	01	01
Existe uma hierarquia rígida a ser seguida na instituição (autoridade, responsabilidades)?	05	05	02	00	00
Existem planos a serem seguidos para o cumprimento das	03	06	01	01	01

tarefas?					
Existe fluxograma mostrando defeitos ou falhas nos processos de seu departamento ou da instituição?	00	01	04	01	06
A instituição é uma organização centralizada.	03	03	00	03	03
A instituição é uma organização descentralizada	03	06	00	01	02
A instituição tem objetivos a serem alcançados?	09	03	00	00	00
Você coordena seus subordinados ao executarem suas atividades?	06	05	00	01	00
Você é o responsável por distribuir as tarefas entre seus subordinados?	08	04	00	00	00
Você observa os talentos de cada subordinado antes de fazer essa distribuição?	10	02	00	00	00

Fonte; pesquisa de campo, 2014

Ao analisar as respostas dos gestores dispostas na Tabela 29, foi possível a constatação de que a instituição não disponibiliza, ou os gestores não tem conhecimento, da existência de documentos que detalhem a estrutura dos cargos na instituição, ou como os serviços devem proceder, a exemplo o fluxograma, dado informado por sete gestores, onze gestores mostram ainda que não existem fluxogramas mostrando defeitos ou falhas nos processos de seu departamento ou da instituição como um todo, e nem documentos que especifiquem os direitos e deveres dos subordinados, fato afirmado por oito gestores. Fato lamentável, pois documentos desse tipo poderiam auxiliar tanto os gestores quanto os subordinados no cumprimento de suas atividades.

Onze gestores afirmam ser necessária a terceirização de serviços para atender as necessidades do seu departamento, oito deles concordam que alocam os recursos financeiros como previamente estabelecido no planejamento, outros nove descrevem que existem parâmetros para a alocação e distribuição desses recursos, como também que há uma hierarquia rígida a ser seguida na instituição (autoridade e responsabilidades), confirmado por dez deles, nove gestores afirmam ainda que existem planos a serem seguidos para o cumprimento das tarefas.

Seis gestores demonstram não ter conhecimento, ou discordar que a instituição que trabalham (CCJS/UFCG), é centralizada, mais nove deles afirmam que essa instituição é uma organização descentralizada. Mesmo assim, todos os doze gestores corroboram que na instituição têm objetivos a serem alcançados, e mostram destreza com relação ao exercício da função em questão, pois, os doze afirmam que distribuem as tarefas entre os seus subordinados, coordenam a execução dessas tarefas (11), e ainda, todos os doze gestores, relatam observar os talentos dos subordinados ao exercerem suas funções.

A partir desses dados coletados pelos questionários, foi possível verificar certa carência de procedimentos que possam auxiliar os gestores para uma gestão mais eficiente.

Sendo assim, para que a instituição possa conseguir uma gestão mais qualificada talvez seja necessária essa mesma se voltar para questões atuais inerentes às universidades. Como descreve Cunha (2004) que, tanto as instituições de ensino superior público quanto privado devem se libertar dos controles que pesam sobre elas, desde que, isso não provoque a desregulamentação do ensino superior. E sim, que venham a serem criadas novas regras e/ou leis destinadas a propiciar melhores condições para o funcionamento do ensino e da pesquisa, nas universidades, desaparecendo, dessa forma, o paroquialismo e a clandestinidade, na tentativa de melhorar a qualidade no ensino superior.

A respeito da alocação dos recursos em cada departamento foram elencadas algumas alternativas, na tentativa de saber dos gestores como eles alocam esses recursos, assim, os dados coletados encontram-se logo a seguir na Tabela 30.

**Tabela 30 – A alocação dos recursos em cada departamento**

Ao alocar os recursos em seu departamento, você considera o planejamento realizado:	1	2	3	4	5
Da instituição como um todo	06	04	01	01	00
Apenas seu departamento	00	04	01	00	07
Aloca-os empiricamente	00	02	02	01	07

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Dez dos gestores informam que alocam os recursos em seu departamento de acordo com o planejamento realizado na instituição como um todo, sendo que apenas quatro desses gestores concordaram, ainda de forma parcial, alocá-los conforme o planejamento feito em seu departamento. Os gestores que confirmaram alocar os recursos de forma empírica foram apenas dois. Outros quatro gestores não souberam opinar sobre a alocação dos recursos em seu departamento. Esse dado pode estar nos mostrando que esses gestores, tem um comprometimento, primeiramente, com a instituição do que com seu departamento.

### 3.4.3 Dirigir

De acordo com Saldanha (2006), o ato de dirigir é um processo administrativo, que tem como finalidade conduzir e coordenar o pessoal na execução de suas tarefas. Em organizações públicas, a direção almeja conseguir que os agentes públicos executem adequadamente as tarefas pelas quais respondem. O autor comenta ainda que não basta ter um bom planejamento e organização, pois sem um controle capaz de orientar as pessoas, por meio de uma comunicação eficiente, a execução de qualquer projeto antecipadamente planejado, estará comprometida.

Os diversos fatores que se tornam importantes para a execução da função de direção na instituição estudada, junto com o informado pelos gestores a respeito desses primeiros, podem ser observados na Tabela 31, a seguir.

**Tabela 31 – Fatores para a função de direção nos departamentos**

	1	2	3	4	5
Antes de efetivar mudanças em seu departamento, você conversa com seus subordinados?	10	02	00	00	00
Seus subordinados são informados sobre o desempenho do seu departamento?	11	01	00	00	00
Você utiliza meios de incentivo/motivação para melhorar o desempenho de seus subordinados?	08	03	00	00	01
Frequentemente conversa informalmente com seus subordinados?	12	00	00	00	00

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Como observado na tabela 31, os gestores revelam ter uma boa interação com seus subordinados. Pois, todos os doze afirmam que além de estar sempre conversando informalmente com seus subordinados, comunicam a esses últimos sobre o desempenho, como também sobre mudanças que possam acontecer, em seu departamento. E, apenas um dos gestores informou não utilizar meios de incentivo ou motivação para melhorar o desempenho dos subordinados. Através desse acertado comportamento esses gestores podem conseguir uma maximização nos resultados em seu departamento, e como consequência em toda a instituição.

Os fatores geradores de motivação em seus subordinados, de acordo com a opinião dos gestores, encontram-se na Tabela 32.

**Tabela 32 – Fatores motivacionais para os gestores**

	1	2	3	4	5
O prazer de trabalhar	05	06	00	00	01
Salários e benefícios	07	03	01	00	01
A necessidade de trabalhar	05	05	01	00	01
O reconhecimento do chefe	04	04	01	02	01

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Os gestores Respondentes concordam que são vários os fatores que geram a motivação em seus subordinados, como descrito na Tabela 32, onze gestores apontam que os salários e benefícios são os fatores que geram a maior motivação em seus subordinados. Dez gestores afirmaram ainda que, esses últimos, são motivados pela necessidade de trabalhar, como também pelo prazer, informado por onze deles. Completando esse relato, oito desses gestores

concordaram que um fator que gera a motivação é o reconhecimento do chefe, fator esse que três gestores discordaram com o mesmo.

A seguir na Tabela 33 estão discriminadas as características adotadas pelos gestores na tomada de decisão.

**Tabela 33 – Características dos gestores na tomada de decisão**

Enquanto líder, como você toma suas decisões?	1	2	3	4	5
Você é o único que tem autoridade para toma-las.	03	06	01	01	01
Seus subordinados tem autoridade para sugerir e debater ideias.	07	04	01	00	00
Seus subordinados tem total liberdade para tomar as decisões, sem ao menos lhe consultar.	00	04	00	04	04

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Na Tabela 33, é possível a observação de que uma maioria dos gestores Respondentes (09) informam serem os únicos a ter autoridade para tomar decisões em seu departamento, uma quantidade, quase que unânime (11), desses gestores mostram que seus subordinados tem liberdade para sugerir e debater idéias. Em contra partida, oito gestores informam ainda que seus subordinados não tem autoridade para tomar decisões sem antes lhe consultar. Essas informações podem estar mostrando que os gestores em questão adotam uma liderança que se assemelha mais ao estilo de liderança democrático para exercer as práticas gerencias em seu departamento.

Em seu trabalho sobre os estilos de liderança Afetian (2012), descreve que na liderança democrática o grupo, ou subordinados, participam das discussões sobre a divisão das tarefas e da programação do trabalho, sendo assim, as decisões são tomadas coletivamente. Esse comportamento gera efeitos positivos, pois, incentiva a contribuição de todos no processo de decisão, e a equipe estará assim desenvolvendo sua capacidade, motivada e sentindo que controlam seu próprio destino na instituição, melhorando, dessa maneira, a produtividade.

A Tabela 34 apresentada a seguir teve como objetivo verificar o nível de poder concedido pelos gestores estudados aos subordinados.

**Tabela 34 – O poder concedido aos subordinados**

Seus subordinados tem poder de:	1	2	3	4	5
Repassar informações	05	05	00	02	00
Tomar decisões	02	03	00	05	02
Dar sugestões	07	04	00	01	00
Participar de reuniões	08	03	00	01	00

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Dentre as alternativas referentes ao poder concedido aos subordinados, descritas na Tabela 34, foi possível verificar que os gestores concordaram que seus subordinados têm autoridade para repassar informações referentes ao seu departamento (10), dar sugestões (11), como também, participar de reuniões (11). Mas, apenas cinco dos gestores informou que seus subordinados tem autoridade para tomar decisões.

#### 3.4.4 Controlar

Como citado anteriormente no Objetivo 3 desta pesquisa, o controle tem como objetivo final assegurar que os resultados estabelecidos no planejamento possam ser alcançados.

A seguir, através da Tabela 35 estão dispostas as opiniões dos gestores com relação aos aspectos fundamentais para o controle existentes, ou não, na instituição.

**Tabela 35 – Aspectos fundamentais para o controle na instituição**

	1	2	3	4	5
A instituição tem relatórios que evidenciem o aumento ou decréscimo do desenvolvimento alcançado em seu departamento?	01	02	03	01	05
Você concorda que é importante avaliar o desempenho do seu departamento?	10	02	00	00	00
Existe medição da eficiência de seu departamento?	02	03	02	00	05
Existem relatórios gerenciais que permitem avaliar o desempenho em seu departamento?	02	05	02	00	03
Há realização de pesquisa de satisfação sobre a prestação dos serviços?	00	01	03	04	04
Existem índices que mostram a aceitação da instituição por parte do seu público interno e externo?	01	02	03	01	05
Existem canais de comunicação: SAC, site, formulário de sugestões e reclamações?	03	04	02	00	03
Existe relatório para descrição de falhas em equipamentos, produtos ou atendimentos?	00	02	05	00	05
É feita uma avaliação sobre a implementação de novos equipamentos?	01	03	01	01	06
Há uma análise do que foi planejado com o que foi executado?	03	04	01	01	03
Existem avaliações de desempenho?	04	04	00	00	04

Fonte: pesquisa de campo, 2014

De acordo com o descrito na Tabela 35, todos os doze gestores pesquisados concordam ser importante à avaliação do desempenho em seu departamento. Mas esses informam ainda não existir, ou, não terem conhecimento da existência de mecanismos que possam auxiliar em tal avaliação. Tais como, relatórios capazes de evidenciar o aumento ou decréscimo do desempenho alcançado (09), a existência de relatórios gerenciais que permitem avaliar o desempenho do departamento (05), realização de medição da eficiência (07), a realização de medição da satisfação sobre a prestação dos serviços (07), como também, relatórios descrevendo falhas em equipamentos, produtos ou atendimentos (10), pesquisas sobre sua aceitação por parte do público interno e externo (09), e a existência de canais de comunicação (05). Os gestores mostram ainda que não é feita avaliação sobre a implementação de novos equipamentos, ou ainda, análise do que foi planejado com o que foi executado (05). Sendo possível assim, a constatação da existência de falhas, ou falta de insumos, orientados para auxiliar o controle nos departamentos por toda a instituição.

Na Tabela 36 estão descritos os tipos de instrumentos de controle utilizados pelos gestores que podem servir de auxílio na tomada de suas decisões. Instrumentos esses fundamentais para o controle em todas as instituições, principalmente as públicas, como é o caso desse estudo.

**Tabela 36 – Instrumentos de controle utilizados pelos gestores**

Relatórios semanais	03
Relatórios mensais	04
Relatórios anuais	06
Índices de satisfação	00
Avaliações empíricas informais	07
Outros. Qual(is)?	00
Não utiliza mecanismos para o controle	00

Fonte: pesquisa de campo, 2014

Os gestores afirmam utilizar instrumentos para o controle em seu departamento, como relatórios semanais (03), mensais (04), e relatórios anuais (06). A maioria dos gestores (07) apontam que as avaliações empíricas informais são sua ferramenta de controle mais usada. Isso nos leva a crer que, devido ao encarecimento de mecanismos para o controle na instituição, os gestores são obrigados a fazê-lo de forma empírica.

O controle é uma função de suma importância em toda instituição, organização ou empresa, pois, é através do uso dessa função que são originados os relatórios, e demais mecanismos capazes de medir a eficiência, desempenho e satisfação gerados em todos os

diversos departamentos de uma instituição. Os quais servem como auxílio para o desenvolvimento de um novo ciclo de planejamento para a instituição.

#### 4. CONCLUSÃO

Ao final da pesquisa, após analisar os resultados referentes às práticas de gestão desenvolvidas pelos gestores da UFCG, Campus Sousa - PB, verificou-se deficiências nos processos organizacionais desta unidade de ensino superior. Assim, a identificação e apresentação dessas deficiências, para que as mesmas possam ser tratadas com maior importância, tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

No que se refere ao perfil dos gestores estudados, estes comunicaram com coerência as informações pertinentes aos seus trabalhos e ações de gestão. Informações essas que serviram de base para perfilar os gestores, tais como, o setor onde trabalham, seu sexo, idade, nível de escolaridade, curso de formação, sua naturalidade, lugar onde reside, e seu conhecimento agregado com relação às práticas de gestão, sendo assim, tornou-se possível fazer uma melhor ponderação a respeito do perfil desses gestores.

Ao fazer um levantamento sobre a área de atuação dos gestores na Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa - PB, foi possível identificar o cargo ocupado pelos mesmos, às funções e responsabilidades que executam ao exercerem suas atividades, bem como o tempo que estão ocupando seu cargo nesta instituição, quantas pessoas estão subordinadas, diretamente, a seu cargo e como chegou até ele, e ainda, saber se a instituição oferece capacitação para a área dos gestores, e se existe documento na instituição detalhando as atribuições de cada cargo.

Quando se buscou identificar o grau de conhecimento dos gestores sobre as funções dos administradores, que são elas: planejar, organizar, dirigir e controlar, foi possível observar que esses têm o conhecimento necessário para desenvolverem essas funções em seus departamentos. Objetivou-se também, verificar o conhecimento desses gestores a respeito da liderança, prática importante para se alcançar os objetivos da instituição e de seu pessoal, onde os gestores, de forma geral, mostraram ter um expressivo conhecimento e destreza sobre o ato de liderar.

Na investigação feita, com o intuito de verificar como essas funções são exercidas nas práticas gerenciais desses gestores, constatou-se que, os mesmos elaboram e avaliam o planejamento em seu departamento, mas na maioria das vezes de forma empírica, e que na organização existem metas, objetivos e prazos a serem cumpridos, que tem a sua frente o excesso de burocracia, citada pelos gestores como principal barreira que possa retardar o gerenciamento. No que se refere à organização na instituição foi possível observar que esta última possui poucos insumos para auxiliar os gestores nesta função, ou seja, mesmo que

estes tenham capacidade para executar essa atividade, à instituição não disponibiliza meios suficientes para auxiliá-los.

Ao analisar as respostas dos gestores, pode-se perceber que os mesmos mantêm boas práticas de direção, pois afirmam ter uma boa relação com seus subordinados, e que sabem motivar e liderar bem a equipe. Nas informações relativas ao controle os gestores concordaram que essa função é de fundamental importância para a instituição, como também que a instituição possui certa carência nesta área, pois não desfruta de instrumentos suficientes para a correta execução desta atividade. Sendo assim, em muitos momentos os gestores são obrigados a tomar suas decisões de forma empírica, esquecendo o planejamento e as metas inicialmente estabelecidas, prejudicando as ações da administração da instituição ou da administração pública.

Através dessa pesquisa foi possível constatar que não basta uma organização ter bons gestores, é necessário que esses desfrutem de mecanismos destinados a auxiliá-los em suas práticas e decisões. Na instituição estudada foi possível verificar que a mesma não disponibiliza meios que possam auxiliar seus gestores em suas atividades. Talvez, por causa do aparato estatal que rege esta instituição, que pode não estar disponibilizando os meios/recursos necessários para o efetivo cumprimento das práticas gerenciais na mesma.

Por fim, a disposição desse trabalho pode servir como um maior embasamento para demais alunos que queiram explorar o tema, ou ainda, como base para trabalhos futuros que venham a ser realizados sobre a gestão na instituição, ou até mesmo sobre a administração superior, no sentido de planejamento, organização, direção e controle, em outros Campus.

## REFERÊNCIAS

AFETIAN, Mara Christine Burr. **Conceito e estilos de liderança**. Agosto, 2012. Disponível em: [http://moodle.fgv.br/Uploads/LIDEQUEAD\\_T0002\\_0812/9AA\\_lideranca\\_equipes\\_uci\\_matriz\\_atividade\\_individual\\_tar1-Mara\\_Afetian.pdf](http://moodle.fgv.br/Uploads/LIDEQUEAD_T0002_0812/9AA_lideranca_equipes_uci_matriz_atividade_individual_tar1-Mara_Afetian.pdf) . Acesso em junho de 2014.

ARAÚJO, Joaquim Filipe F. E. de. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. Universidade do Minho. CONFERÊNCIA DA UNED, A Coruña, España, 2007, “Conferência da UNED”. [S.l. : s.n., 2007]. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8309>. Acesso em abril de 2014.

ARAUJO, Luiz César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as técnicas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

BARROSO, João. **O Estado, a educação e a regulação das Políticas Públicas**. Educ. Soc., vol. 26, n. 92, p. 725–751, Campinas, Especial, out. 2005. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 29 de maio de 2014.

BOLZAN, Cristina Izabel M. **Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma instituição Federal de ensino superior**. Santa Maria, 2006. Disponível em: [http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde\\_arquivos/12/TDE-2007-02-09T124026Z362/Publico/cristinabolzan.pdf](http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/12/TDE-2007-02-09T124026Z362/Publico/cristinabolzan.pdf). Acesso em março de 2014.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Garcia S.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre : Artmed, 2006.

BRANCO, A. C.; SALOMÃO. F. M. **Trabalho de atividade e atos administrativos**. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Direito: Direito Rio. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: [http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/4/4b/Trabalho\\_Adm\\_P2.doc](http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/4/4b/Trabalho_Adm_P2.doc). Acesso em maio 2014.

BRASIL. *Constituição Federal do Brasil*. Brasília: Senado, 1988.

CABRAL, Eloísa Helena de Sousa. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. – São Paulo: Saraiva, 2007.

CABRAL, Maria de Fátima Comin. **Serviço público: direito administrativo**. Universidade católica de Goiás. Apostila disponível em: <http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/14015/material/SERV%C3%87O%20PUBLICOsite.doc>. Acesso em março de 2014.

CAMACHO, Thimoteo. **A universidade pública no Brasil**. Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Chile. Revista de Sociología. P. 100 – 133. Nº 19 – 2005. Disponível em: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/19/1906-Camacho.pdf>. Acesso em fevereiro de 2014.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARIA, Telmo Humberto L. **Perspectiva sociológica sobre o conceito de educação e a diversidade das pedagogias.** Sociologia: Problemas e Práticas, n. 12, p. 171 – 184, 1992. Disponível em: <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/28/293.pdf>. Acesso em fevereiro de 2014.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública.** EnANPAD, 30º encontro da ANPAD, Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>. Acesso em abril de 2014.

CATANI, Afrânio Mendes. **O Papel da Universidade Pública hoje: Concepção e Função.** Jornal de Políticas Educacionais, n. 4, p. 04–14, jul./dez. 2008. Disponível em: [http://www.jpe.ufpr.br/n4\\_1.pdf](http://www.jpe.ufpr.br/n4_1.pdf). Acesso em janeiro de 2014.

CHAUI, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação, n. 24, set./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em dezembro de 2013.

COSTA, E. B. O.; RAUBER, P. **História da educação: surgimento e tendências atuais da Universidade no Brasil.** Revista Jurídica UNIGRAN. V. 11, n. 21, Dourados, MS. Jan./jun. 2009. Disponível em: [http://www.unigran.br/revista\\_juridica/ed\\_anteriores/21/artigos/artigo15.pdf](http://www.unigran.br/revista_juridica/ed_anteriores/21/artigos/artigo15.pdf). Acesso em janeiro de 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica** : da empresa que temos para a empresa que queremos. – 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CUNHA, Luiz Antônio. **Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior – Estado e Mercado.** Educ. Soc., vol. 25, n. 88, p. 795–817, Campinas, Especial – out. 2004. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em maio de 2014.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos: uma visão holística.** 8. ed. Ver. e ampl. 4. Reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A educação básica como direito.** Cadernos de pesquisa, v. 38, n. 134, p. 293–303, mai./ago. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v38n134/a0238134.pdf>. Acesso em abril de 2014.

DELGADO, Rodrigo Mendes. **O que é uma ONG?.** Disponível em: [www.direitonet.com.br/artigos/x/19/83/1983/](http://www.direitonet.com.br/artigos/x/19/83/1983/). Acesso em março de 2014.

DIAS, Fernando Lopes. **Teoria institucional e gestão universitária** – uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. READ, Ed. 12, v. 5, n. 4. Dez de 1999. Disponível em: [http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_225.pdf](http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_225.pdf). Acesso em janeiro de 2014.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FÁVERO, Maria de L. A. **A universidade no Brasil: das origens a Reforma Universitária de 1968.** Educar, n.28, p. 17–36. Editora UFPR, Curitiba, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>. Acesso em fevereiro de 2014.

FERNANDES JÚNIOR, Manoel Nóbrega. **Administração como ciência x empirismo na gestão: uma análise da aplicação das funções do administrador em mpe's**/Manoel Nóbrega Fernandes Júnior. Sousa, 2013.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Miniaurélio Século XXI Escolar: o minidicionário da língua portuguesa**; coordenação de edição, Margarida dos Anjos, Marina B. F.; lexicografia, Margarida dos anjos... [et al.]. 4. ed. ver. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**; tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Gustavo Severo de Borba. – 6. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

FUJINO, A. STAL, E. **Gestão da propriedade intelectual na Universidade Pública brasileira: diretrizes para o licenciamento e comercialização**. Revista de Negócios, Blumenau, v.12, n.1, p.104-120, Janeiro/Março 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/27920>. Acesso em março de 2014.

GARNICA, L. A.; TORKOMIAN, A. L. V. **Gestão de tecnologia em universidades: uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo**. Gest. Prod., v. 16, n. 4, p. 624–638, São Carlos, out. – dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n4/a11v16n4.pdf>. Acesso em março de 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. – 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAAS, Célia Maria. **Projetos pedagógicos nas instituições de educação superior: aspectos legais na gestão acadêmica**. RBPAAE – v.26, n.1, p. 51–71, jan./abr. 2010. Disponível em: [file:///C:/Users/JO%C3%83O%20PAULO/Downloads/19688-71421-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/JO%C3%83O%20PAULO/Downloads/19688-71421-1-PB%20(2).pdf) . Acesso em março de 2014.

KANAANE, Roberto; FILHO, A. F.; FERREIRA, M. G., (organizadores). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Carlos Benedito. **A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil**. Educ. Soc., vol. 30, n. 106, p. 15–35, Campinas, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em junho de 2014.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. – 1. ed. – 3. Reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Dimária Silva e. **O conceito de serviço**. Revista de Economia Política, vol. 26, n.1, p. 199–136, jan./mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rep/v26n1/a07v26n1.pdf>. Acesso em março de 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistema de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. – 14. ed. São Paulo : Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, P. Q.; TADEUCCI, M. S. R. **Limites encontrados na gestão de universidade pública Federal: o caso do Campus Universitário de Gurupi – UFT**.

VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0415\\_1828.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0415_1828.pdf). Acesso em fevereiro de 2014.

OLIVEIRA, Terezinha. **Origem e memória das universidades medievais:** a preservação de uma instituição educacional. *Varia Historia*, v. 23, n. 27, p. 113–129, Belo Horizonte, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/vh/v23n37/v23n37a07>. Acesso em junho de 2014.

PIMENTA, Solange M.; SARAIVA, Luiz A. S.; CORRÊA, Maria L., (organizadores). São Paulo: Saraiva, 2006.

RENTROIA, Cláudia R. L. **Diretrizes para um Conceito de Serviço Público:** necessidade brasileira ou enclausuramento de uma concepção?. *Revista de Direito Público*. Londrina, 2012. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/viewFile/10856/10428>. Acesso em abril de 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.). 3. ed. 9. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica em universidades públicas:** o caso da Unioeste / Rúbia Nara Rinaldi. - - Cascavel: Edunioeste, 2002. Disponível em: [http://www.unioeste.br/editora/pdf/rubia\\_rinaldi\\_adaptacao\\_thesis\\_protegido.pdf](http://www.unioeste.br/editora/pdf/rubia_rinaldi_adaptacao_thesis_protegido.pdf). Acesso em abri de 2014.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas.** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2009.

SALDANHA, Clezio: Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica /** Izequias Estevam dos Santos. 9. ed. ver., atual. E ampl. Niteroi, RJ: Impetus, 2012.

SASS, Odair. **Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, no Brasil.** *Estatística e sociedade*, n. 2, p. 128–141, Porto Alegre, Nov. 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/estatisticaesociedade/article/view/34902>. Acesso em junho de 2014.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** RAP – *Revista de Administração Publica*. Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009.

SILVA, Franklin Leopoldo e. **Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública.** *Estudos Avançados*, n. 15, p. 295–304, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142001000200015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142001000200015&script=sci_arttext). Acesso em janeiro de 2014.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas:** questões temáticas e de pesquisa. *Caderno RCH*, n. 39, p. 11 – 24, jul./dez. Salvador, 2003. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/include/getdoc.php?id=773&article=273&mode=pdf>. Acesso em abri de 2014.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas.** Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced

Scorecard e de cenários prospectivos. Monografia apresentada para conclusão do curso de Pós-Graduação em Planejamento Estratégico: Planejamento para Organizações Públicas – Universidade Gama Filho. Brasília, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**PESQUISA:** Como os gestores da UFCG, Campus Sousa – PB, desenvolvem suas práticas gerenciais?

**Pesquisador:** João Paulo do Nascimento

**Orientador:** Prof. Vorster Queiroga

**Objetivo 1 – Traçar o perfil dos gestores estudados**

Setor onde trabalha:
----------------------

Sexo:	
Masculino	
Feminino	

Idade:	
18 a 30 anos	
31 a 40 anos	
41 a 50 anos	
51 a 60 anos	
Acima de 60 anos	

Formação:	
Ensino médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Especialização	
Mestrado	
Doutorado	

Se possui ensino superior, qual o curso ou área de formação?	
Administração	
Ciências contábeis	
Direito	
Serviço social	
Licenciatura	
Engenharia civil	
Outro. Qual?	

Natural de:		
Sousa		
Cajazeiras		
Pombal		
Patos		
Campina Grande		
João Pessoa		
Outra cidade		

Reside em:		
Sousa		
Cajazeiras		
Pombal		
Patos		
Campina Grande		
João Pessoa		
Outra cidade		

	Sim	Não
Já fez cursos na área de gestão? Se sim. Qual(is)?		
Já fez algum curso relacionado à gestão na área pública? Se sim. Qual(is)?		
Já trabalhou em cargo de gestão em outra instituição?		
Sua formação se relaciona com sua área de atuação instituição?		

### Objetivo 2 – Mapear as áreas de atuação dos gestores estudados

	Sim	Não
A instituição oferece capacitação para sua área? Se sim. Qual tipo?		
Existe documento na instituição detalhando as atribuições de seu cargo? Se sim. Qual(is)?		
Cargo/função?		

Quais suas funções?
Quais suas responsabilidades?

Há quanto tempo trabalha neste cargo?	
Menos de um ano	
1 a 2 anos	
2 a 3 anos	
3 a 4 anos	
Acima de 4 anos	

Chegou até esse cargo por meio de:	
Nomeação	
Eleição	
Concurso	
Contratação	
Outros	

Quantas pessoas estão diretamente subordinadas a seu cargo?	
---	--

### Objetivos 3 - Identificar o grau de conhecimento dos gestores sobre as funções do Administrador.

Indique seu grau de concordância, em cada opção, a respeito das funções do administrador.  
Onde:

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não sei informar	Discordo parcialmente	Discordo totalmente

#### Planejamento:

Para você, planejamento é?	1	2	3	4	5
Definir metas e objetivos					
Antecipar situações futuras					
Determinar ações e estratégias					
Estabelecer leis e normas					
Analisar o ambiente organizacional					
Na sua percepção, o planejamento é essencial para a instituição?					
O planejamento diminui os riscos de implementação de projetos.					
Através do planejamento é possível elaborar planos buscando melhorias futuras para a instituição.					
Formular estratégias para inserir da organização no ambiente em que ela está atuando, é uma função do planejamento.					
O planejamento tem como objetivo definir a missão da instituição.					
Em sua opinião. O que é planejamento?					

#### Organização:

Para você, organizar é?	1	2	3	4	5
Cumprir o plano proposto					
Distribuir tarefas					
Agrupar departamentos					
Alocar recursos					

Definir estrutura organizacional					
Em sua opinião, a função organizar é importante para uma instituição?					
Através da organização a instituição melhora continuamente a estrutura organizacional.					
A organização agiliza o processo decisório.					
A organização dos recursos é essencial para cumprir o planejado de forma eficiente.					
Em sua opinião, o que significa a função organizar?					

**Direção:**

<b>O que é direção para você?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientar esforços humanos					
Liderar pessoas					
Motivar pessoas					
Comunicar					
Alcançar resultados pré-estabelecidos					
Resolver conflitos					
Em sua opinião, a função de direção é de fundamental importância para a instituição?					
A direção é responsável por conduzir e coordenar o pessoal na execução das tarefas.					
Com o uso da direção é possível conseguir que os servidores executem suas atividades.					
Através do ato de dirigir é possível motivar o pessoal para alcançar o plano proposto.					
O que significa dirigir, para você?					

**Controlar:**

<b>O que significa a função controlar, para você?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Monitorar atividades					
Medir o desempenho					
Avaliar resultados					
Gerar feedback					
Corrigir falhas					
Em sua opinião, utilizar mecanismos de controle é fundamental para a eficiência da instituição?					
Através do controle a instituição melhora seus					

métodos e processos.					
Com o controle a instituição pode avaliar seu próprio desempenho, para poder aprimorá-lo.					
O controle gera resultados para melhorar/auxiliar o planejamento.					
Através dos mecanismos de controle é possível implementar ações para a melhoria na estrutura da instituição.					
O que significa controle para você?					

### Liderança:

Para você, o que significa liderança?	1	2	3	4	5
Poder					
Integração					
Ordem					
Obediência					
Mobilização					
Em sua concepção, é essencial liderar bem os recursos humanos de uma instituição?					
Uma boa liderança pode transformar o ambiente de trabalho em um lugar agradável.					
Uma função da liderança é transmitir confiança para o público interno.					
Através da liderança é possível persuadir seus subordinados para alcançar os objetivos da instituição.					
No ato de liderar é importante integrar os objetivos do indivíduo com os da instituição.					
Para você, o que é liderança?					

### Objetivo 4 - Verificar como essas funções são exercidas nas práticas gerenciais destes gestores.

#### Planejar

	Sim	Não
Você elabora planejamento para o seu departamento? Se sim. Como?		
Você elabora planos de ações frequentemente? Se sim. Quais?		
Você sempre planeja antes de tomar uma decisão? Se sim. Como?		
Existe um orçamento a ser seguido? Se sim. Como você o utiliza?		

Existem metas e objetivos individuais a serem alcançados pelos departamentos da instituição? Se sim. Qual(is)?		
Existem metas e objetivos coletivos a serem alcançados na instituição? Se sim. Qual(is)?		
Existem barreiras que venham a impedir o gerenciamento? Se sim. Qual(is)? Como?		
Existem prazos a serem cumpridos em seu departamento? Se sim. Quais são?		
Existe interação entre a sua área e outros departamentos da instituição?		
Você avalia o trabalho planejado? Se sim. Como você faz essa avaliação? E com que periodicidade?		

Você toma suas decisões de planejamento baseado:	
Nas políticas institucionais	
Na legislação da área	
Nos objetivos da instituição	
Nos seus objetivos pessoais	
Empiricamente, baseado na sua experiência no setor.	
Outros. Quais?	

Organizar

Quantos servidores são subordinados a você?	
---	--

	1	2	3	4	5
Existe fluxograma detalhando a estrutura de cargos da instituição?					
Você utiliza documentos especificando os direitos e deveres dos seus subordinados?					
Você terceiriza serviços para atender as necessidades de seu setor/departamento?					
Existe fluxograma (mapa) que defina como os serviços devem proceder?					
Você aloca os recursos financeiros de acordo com o procedimento ou planejamento?					
Existem parâmetros (determinação de quantidade) para a alocação e distribuição dos recursos para cada departamento?					
Existe uma hierarquia rígida a ser seguida na instituição (autoridade, responsabilidades)?					
Existem planos a serem seguidos para o cumprimento das tarefas?					
Existe fluxograma mostrando defeitos ou falhas nos processos de seu departamento ou da instituição?					
A instituição é uma organização centralizada.					
A instituição é uma organização descentralizada					

A instituição tem objetivos a serem alcançados?					
Você coordena seus subordinados ao executarem suas atividades?					
Você é o responsável por distribuir as tarefas entre seus subordinados?					
Você observa os talentos de cada subordinado antes de fazer essa distribuição?					

Ao alocar os recursos em seu departamento, você considera o planejamento realizado:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Da instituição como um todo					
Apenas seu departamento					
Aloca-os empiricamente					

Dirigir

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Antes de efetivar mudanças em seu departamento, você conversa com seus subordinados?					
Seus subordinados são informados sobre o desempenho do seu departamento?					
Você utiliza meios de incentivo/motivação para melhorar o desempenho de seus subordinados?					
Frequentemente conversa informalmente com seus subordinados?					

Em sua opinião, o que motiva seus subordinados é:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O prazer de trabalhar					
Salários e benefícios					
A necessidade de trabalhar					
O reconhecimento do chefe					

Enquanto líder, como você toma suas decisões?	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Você é o único que tem autoridade para toma-las.					
Seus subordinados tem autoridade para sugerir e debater ideias.					
Seus subordinados tem total liberdade para tomar as decisões, sem ao menos lhe consultar.					

Seus subordinados tem poder de:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Repassar informações					
Tomar decisões					
Dar sugestões					
Participar de reuniões					

## Controlar

	1	2	3	4	5
A instituição tem relatórios que evidenciem o aumento ou decréscimo do desenvolvimento alcançado em seu departamento?					
Você concorda que é importante avaliar o desempenho dos seus subordinados?					
Existe medição da eficiência de seu departamento?					
Existem relatórios gerenciais que permitem avaliar o desempenho em seu departamento?					
Há realização de pesquisa de satisfação sobre a prestação dos serviços?					
Existem índices que mostram a aceitação da instituição por parte do seu público interno e externo?					
Existem canais de comunicação: SAC, site, formulário de sugestões e reclamações?					
Existe relatório para descrição de falhas em equipamentos, produtos ou atendimentos?					
É feita uma avaliação sobre a implementação de novos equipamentos?					
Há uma análise do que foi planejado com o que foi executado?					
Existem avaliações de desempenho?					

Que tipos de instrumentos de controle você utiliza:	
Relatórios semanais	
Relatórios mensais	
Relatórios anuais	
Índices de satisfação	
Avaliações empíricas informais	
Outros. Qual(is)?	
Relatórios específicos não periódicos para demonstrar alguma situação.	
Não utiliza mecanismos para o controle	