

GESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS UTILIZADAS POR GESTORES DE CAMPUS FORA DE SEDE¹

MANAGEMENT IN THE PUBLIC UNIVERSITY: A STUDY ABOUT THE PRACTICES USED BY CAMPUS MANAGERS OUTSIDE HEADQUARTERS

GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA: UN ESTUDIO ACERCA DE LAS PRÁCTICAS UTILIZADAS POR GESTORES DE CAMPUS FUERA DE SEDE

João Paulo do Nascimento, Especialista em Gestão Pública pela Universidade Candido Mendes (UCAM). Curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS), Campus Sousa-PB. E-mail: joao007lastro@hotmail.com

Vorster Queiroga Alves, Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professor da Universidade Federal de Campina Grande, Curso de Bacharelado em Administração, Campus Sousa-PB. Endereço Profissional: Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa, Rua Sinfrônio Nazaré, 38, Centro, Sousa, PB – Brasil, CEP 58800-240. Telefone: (83) 35213272. URL da Homepage: <http://www.ccjs.ufcg.edu.br/>. E-mail: vorster.queiroga@gmail.com

Marconi Araújo Rodrigues, Doutorando em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professor da Universidade Federal de Campina Grande, Curso de Bacharelado em Administração, Campus Sousa-PB. Endereço Profissional: Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa, Rua Sinfrônio Nazaré, 38, Centro, Sousa, PB – Brasil, CEP 58800-240. Telefone: (83) 35213272. URL da Homepage: <http://www.ccjs.ufcg.edu.br/>. E-mail: marconirodrigues@gmail.com

RESUMO

O trabalho tem como objetivo verificar as práticas gerenciais utilizadas por gestores da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa. No primeiro momento é realizado 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 por meio de Questionário aplicado aos gestores da instituição, obtendo dados que foram analisados, qualitativamente, complementado por levantamento bibliográfico. Com os resultados da pesquisa, observou-se que os gestores da 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

¹ Artigo submetido em 10/05/2017, revisado em 25/04/2018, aceito em 06/12/2018 e divulgado em 20/12/2018 pelo Editor João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, após *doubleblindreview*.

ABSTRACT

The objective of this study is to verify the managerial practices used by managers of the Federal University of Campina Grande, Campus Sousa. In the first moment a survey is carried out on the origin of the universities, and its realization in Brazil, in a next moment it was investigated on the Public Administration and the practical managements that must be developed by the managers. The research that bases this study was carried out by means of a Questionnaire applied to the managers of the institution, obtaining data that were analyzed, qualitatively, complemented by a bibliographical survey. With the results of the research, it was observed that the managers of the institution have the necessary knowledge about the functions of planning, organization, direction and control, as well as performing good management practices in their department, and to their subordinates, even having a full training in Administration. It was possible to verify that in the institution there are failures in the processes, and few available inputs that are necessary to assist the managers in the execution of their activities. One possible responsible for these failures may be the state apparatus that governs this institution, which could provide the means and resources necessary for the effective fulfillment of the activities of these managers in all departments of the institution.

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

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo verificar las prácticas gerenciales utilizadas por gestores de la Universidad Federal de Campina Grande, Campus Sousa. En el primer momento se realiza un levantamiento sobre el origen de las universidades, y su concreción en Brasil, en un momento posterior se investigó sobre la Administración Pública y las prácticas gerenciales que deben ser desarrolladas por los gestores. La investigación que fundamenta ese estudio fue realizada por medio de Cuestionario aplicado a los gestores de la institución, obteniendo datos que fueron analizados, cualitativamente, complementado por levantamiento bibliográfico. Con los resultados de la investigación, se observó que los gestores de la institución poseen los conocimientos necesarios sobre las funciones de planificación, organización, dirección y control, así como, ejecutan buenas prácticas de gestión en su departamento, y para con sus subordinados, con una formación plena en Administración. Es posible constatar que en la institución existen fallas en los procesos, y pocos insumos disponibles que se hacen necesarios para auxiliar a los gestores en la ejecución de sus actividades. Un posible responsable de esas fallas, tal vez venga a ser, el aparato estatal que rige esta institución, el cual podría poner a disposición los medios y recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las actividades de esos gestores, en todos los departamentos de la institución.

Palabras clave: *Administración Pública; Prácticas gerenciales; Gestión en las universidades*

1 INTRODUÇÃO

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, com a expansão das universidades públicas, havia a necessidade de uma gestão eficiente destas instituições, e para isso, seriam necessárias pessoas capacitadas e capital humano qualificado para ocupar os mais diversos cargos existentes, principalmente os relacionados à tomada de decisões (CHAUI, 2003).

No que se refere à Administração Pública e a tomada de decisões, 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).

Com isso, torna-se crucial para os gestores conhecer e executar as práticas que devem ser desempenhadas pelos administradores, para que aqueles venham a 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 pelos gestores da UFCG, Campus de Sousa - PB?**

Para atender essa perspectiva, tem-se como objetivo verificar as práticas de gestão utilizadas por gestores da UFCG, campus de Sousa – PB. Traçando o seu perfil, descrevendo suas funções na instituição, levantando o conhecimento desses sobre as Funções do Administrador e, identificando como essas funções são exercidas nas práticas gerenciais cotidianas e/ou rotineiras dos gestores estudados.

Desenvolver um trabalho a respeito das práticas gerenciais desenvolvidas pelos gestores das universidades públicas torna-se necessário, pois, as instituições públicas devem ter como meta a excelência. E para isso, é necessária uma gestão pública de qualidade. Segundo Saldanha (2006), a gestão 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, 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.

Neste contexto, há alguns pontos que justificam a realização deste trabalho. No que concerne a necessidade crescente da administração pública ter às práticas de gestão melhor empregadas, assim como as práticas adotadas pelos gestores da UFCG Campus de Sousa, pois, 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.

2 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 que servem também para as políticas publicam, devendo 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.

A partir dos conceitos apresentado 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.

2.1 SERVIÇOS PÚBLICOS

Com medidas sendo implantadas no serviço público, com o intuito da busca do interesse coletivo, 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. A autora 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 dessa maneira que, serviço nada mais é do que o processo de realização do trabalho.

Nos dias atuais, os serviços estão 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 tratam de prestações, utilidade e comodidade material, para com a sociedade a qual seja responsável.

Dessa forma, é 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, as últimas estão sempre direcionadas a atender, da melhor maneira possível, as necessidades da comunidade de maneira geral.

2.2 A EDUCAÇÃO COMO SERVIÇO PÚBLICO

No entendimento acerca do Serviço Público descrito por Meirelles (2006), ao que o Estado faz e todas as atividades administrativas inerentes. Caria (1992) complementa ao destacar que a educação como um serviço público, sendo uma modalidade própria de exercer a pedagogia, que 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.

Partindo da definição apresentada, é possível entender que a educação escolar, em seu caráter cidadã, é 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 do serviço público 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.

2.3 AS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Camacho (2005) informa 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.

Enfatizando a visão de Camacho (2005) e abordando historicamente, Oliveira (2007) expõe que as primeiras universidades surgiram na Idade Média, período em que se concretizou o equilíbrio entre a memória oral e a escrita, onde as intitulou de universidades medievais. Afirmando que as universidades foram o primeiro espaço de saber universal que o Ocidente construiu nos últimos dois mil anos, isso, no que diz respeito, ao conhecimento e a integração das pessoas. O fato das universidades continuarem atuando nos dias de hoje, mesmo dentro de novas condições e características, é por fazerem parte da história e continuarem construindo a identidade dos homens.

Enquanto públicas, as universidades têm como dever social buscar o bem da comunidade, como apresentado por Silva (2001), ao explicar que a universidade pública 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.

Silva (2001) destacou que as organizações de ensino superior público, para conseguirem atingir altos padrões de ensino e pesquisa é necessário garantir um elevado grau de independência/autonomia. Essa independência permite que essas organizações não se detenham a qualquer conjunto de interesses particulares, sejam eles mercadológicos, empresariais 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.

2.3.1 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 negócio 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 últimas ficariam encarregadas de pautar o exercício profissional de acordo com padrões estabelecidos pelo mercado.

Cunha (2004) descreveu que, tanto as instituições de ensino superior público quanto privado devem se libertar dos controles que pesam sobre elas, desde que, 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.

2.4 DIRETRIZES LEGAIS PARA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES

Haas (2010) afirmou 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 jugou-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, premeditados por lei, para fazer cumprir das atividades da instituição, ou setor, a qual está encarregada.

Bolzan (2006) nos esclarece 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 METODOLOGIA

Os métodos de pesquisas utilizados foram: descritiva; qualitativa; e uma pesquisa de campo. Foram utilizados 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.

Enquanto pesquisa descritiva verificou o entendimento dos gestores a respeito das funções do administrador, bem como, se em suas práticas gerenciais e se 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.

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

Os questionários utilizados foram elaborados por meio de uma adaptação do questionário desenvolvido por Fernandes Júnior (2013) e aplicados, no período aproximado, entre 12/03/2015 e 04/06/2015, as quais se dividem em quatro partes fundamentais. A primeira parte é composta por onze questões, que tem como finalidade investigar o perfil dos gestores. A segunda parte tem como objetivo mapear as áreas de atuação desses gestores. Na terceira parte, procurou identificar o conhecimento dos gestores sobre as funções do Administrador (planejar, organizar, dirigir, controlar) e ainda, o que os gestores entendem por liderança. Na quarta e última parte, verificou 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, 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.

Na instituição de ensino, foi identificado um universo de treze pessoas ocupando cargo de gestão, sujeitos da pesquisa, sendo entregue um questionário a cada um dos selecionados. No entanto, um dos gestores não devolveu o questionário respondido, sendo assim, foram analisados doze questionários, caracterizando como censo.

Os resultados foram analisados por meio de uma exposição descritiva dos dados colhidos pela aplicação dos questionários, feita por meio de planilhas eletrônica e estatística descritiva simples, com o intuito de obter uma maior precisão ao analisar os dados coletados.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

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

Para a análise e compreensão dos questionários, e que não fossem confundidos durante a 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.

4.1 PERFIL DOS GESTORES

A primeira etapa do questionário teve como objetivo fazer o levantamento dos setores e do perfil dos gestores e responsáveis na instituição. Que compreendem os seguintes setores do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG): o Setor de patrimônio, os setores de direção, almoxarifado, financeiro e biblioteca, a unidade acadêmica do CCJS, os setores de serviço social, recursos humanos e tecnologia da informação.

Com a finalidade de verificar o nível de escolaridade dos gestores, foram elencadas alternativas para que os mesmos informassem tais dados, sendo possível visualizar, através dos resultados obtidos, que a grande maioria dos gestores (08 deles), possui especialização, uma minoria são mestres (02 desses) e outros dois são doutores. Tal abordagem não esclarece qual a área de formação de pós-graduação que os mesmos fizeram, pois, nesta instituição, 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/ou MBA para gestores.

Neste trabalho houve a preocupação de se tomar conhecimento sobre a área de formação dos gestores, e quando questionados sobre qual seu curso de formação, observou-se que a maioria dos gestores possuem formação em Direito (cinco), Ciências Contábeis (dois), Serviço social (um), e quatro em outros cursos. Nem um dos gestores possui formação em Administração. Mas, mesmo não tendo formação plena em Administração os gestores demonstraram possuir conhecimentos sobre as funções de planejamento, organização, controle, direção, e também, que desempenham boas práticas de gestão em seu departamento.

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. 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, mas todos demonstram conhecer a área administrativa ou terem alguma experiência nos cargos que ocupam.

Os objetivos 2 e 3, foram apresentados aos gestores com a finalidade que esses dissertassem com suas palavras o seu entendimento sobre as funções e práticas dos administradores. O resultado dessas questões esta apresentado, a seguir, em forma de quadros, em ambos os objetivos.

4.2 FUNÇÕES DOS GESTORES NA INSTITUIÇÃO

A segunda etapa, ou objetivo 2, está configurada em conhecer sobre a área de atuação dos gestores estudados, ou seja, realizar um mapeamento a respeito de seus cargos, funções, e uma série de fatores referente a sua área de atuação na instituição.

Nesta pesquisa, de acordo com os dados coletados, 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 mais bem 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.

No quadro 1, 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.

Quadro 1 – Função dos gestores

Respondente 1: Coordenar as atividades da UAD: oferta de disciplinas, execução curricular; coordenar atividades docentes; presidir as assembleias da unidade; dentre outras.
Respondente 2: Coordenar, orientar e fiscalizar o cadastro (tombamento) dos bens patrimoniais.
Respondente 3: Diretora do CCJS; professora de direito administrativo.
Respondente 4: 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 providencias a tramitação de processos; organizar e administrar o cerimonial e eventos do campus.
Respondente 5: Substituir a direção nas necessidades; realizar atividades que mim forem delegadas.
Respondente 6: Pagamento de diárias e passagens; fiscalização de contrato; fechamento do balanço e balancete do almoxarifado; entrada e saída de mercadorias.
Respondente 7: Administrar o orçamento; empenhar, liquidar, apropriar, pagar, todas as despesas do centro.
Respondente 8: Administrar a biblioteca; catalogar livros, vídeos, áudios, etc.
Respondente 9: 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, 2015

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 (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 alguma habilidade específica são fundamentais em certos níveis do que em outros.

Como esclarecido por Bolzan (2006), os gestores públicos, e entre eles 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.

4.3 CONHECIMENTO DOS GESTORES ACERCA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

4.3.1 Planejamento

Nas questões elencadas com o objetivo de saber dos gestores seu conhecimento sobre o planejamento, 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 por descrever apenas os gestores que concordaram plena ou parcialmente com as alternativas por que fazem maioria absoluta perante os outros, que não tiveram a mesma opinião.

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, foi colocada uma questão para que descrevessem de forma clara o entendimento sobre a referida função, questão essa disposta no Quadro 2.

Quadro 2 – Opinião dos gestores sobre o que é planejamento

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

Fonte: pesquisa de campo, 2015

Todos os gestores expressaram, de forma consistente no Quadro 2, 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 menciona 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, está de acordo com as teorias apresentadas e também com as necessidades dos cargos ocupados.

4.3.2 Organização

Nas questões apresentadas sobre a função organizar, 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.

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 no Quadro 3.

Quadro 3 – Opinião dos gestores sobre a função organizar

Respondente 1: Estudar as necessidades do ambiente e propor ordenações nas atribuições.
Respondente 2: 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.
Respondente 3 : É estabelecer e cumprir as metas e os objetivos propostos, numa atividade de permanente avaliação da execução das atividades.
Respondente4: É transformar o planejamento em ações. Determinar as atividades. Buscar a melhor maneira para as ações.
Respondente 5: Estabelecer métodos e prazos para um fim.
Respondente 6: Seguir a lista de objetivos feita no planejamento.
Respondente 7: É definir tarefas e ações a serem cumpridas.
Respondente 8: É colocar os elementos nos seus devidos locais, como forma de otimizar o funcionamento.
Respondente 9: Seria alocar recursos de modo a executar o plano de forma econômica.
Respondente 10: Gerir com eficiência.
Respondente 11: É analisar e distribuir melhor cada coisa/função dentro da instituição.
Respondente 12: É o processo de distribuir tarefas e alocar recursos para cumprir eficientemente o planejado.

Fonte: pesquisa de campo, 2015

Dentre os comentários referente à organização (Quadro 3), 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 têm um intenso conhecimento sobre essa função, podendo atender as necessidades do cargo, referentes à organização.

4.3.3 Direção

Em sua totalidade absoluta (12) os gestores Respondentes concordaram plena ou parcialmente, 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 pessoal para alcançar o plano proposto. Apenas um dos Respondentes não concordou com essa última disposição, discordando parcialmente com a mesma.

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.

No Quadro 4, está explícito, com suas próprias palavras, as respostas dos gestores Respondentes sobre o seu entendimento do que venha a ser a função dirigir.

Quadro 4 – A função dirigir na visão dos gestores

Respondente 1: Coordenar atividades pensando nos objetivos, mensurando os resultados e lidando com os conflitos humanos.
Respondente 2: 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.
Respondente 3: Assumir com compromisso e responsabilidade as funções de seu cargo, na busca de eficiência na atividade administrativa.
Respondente 4: Comando para alcançar as metas planejadas.
Respondente 5: desenvolver/capitanear ações coordenadas a um fim.
Respondente 6: Delegar responsabilidades.
Respondente 7: Saber conduzir os atos referentes à direção, tendo como objetivo o crescimento dos setores e seres humanos.
Respondente 8: É determinar tarefas, metas e supervisionar o andamento delas.
Respondente 9: Conduzir os recursos previamente alocados, rumo a um ponto comum, visando o alcance dos objetivos delineados no planejamento.
Respondente 10: Conduzir, coordenar, motivar e executar.
Respondente 11: 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, 2015

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 a teoria, citada anteriormente. 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 realizar um trabalho adequado nos cargos que ocupam.

4.3.4 Controle

Ao responder alternativas elencadas a eles, sobre a função controle, os gestores concordaram plena 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).

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 por meio do Quadro 5, um espaço para que os gestores pudessem exprimir seus pensamentos sobre essa função.

Quadro 5 – Significado do controle para os gestores

Respondente 1: Ter conhecimento da execução das atribuições. Detectar dificuldades e corrigir erros.
Respondente 2: 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.
Respondente 3: É fundamental para observação de execução das atividades.
Respondente 4: Verificar o comportamento das atividades, evitando assim problemas nas organizações.
Respondente 5: Monitoramento inteligente das ações.
Respondente 6: Saber em números o que realmente está acontecendo na instituição.
Respondente 7: Quando definido as ações, ter noção o desempenho das atividades realizadas.
Respondente 8: Controlar significa saber o que está acontecendo na instituição para determinar rumos.
Respondente 9: 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, 2015

Um comentário interessante sobre o que significa controle, foi o descrito pelo Respondente 9, que descreveu 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 o que diz a teoria de Oliveira (2008), a respeito dessa função. Em uma análise geral, realizada 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.

4.3.5 Liderança

No que se referem à liderança, 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.

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 motivá-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 descrita no Quadro 6, 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.

Quadro 6 – O que os gestores entendem por liderança

Respondente 2: É sobre tudo, incentivar, por meio inclusive, do próprio exemplo, para conseguir incentivar o grupo.
Respondente 3 : Estabelecer o respeito entre o hierárquico e o subordinado sempre dispensando o tratamento humano e igualitário.
Respondente 5: Congregar esforços e iniciativas para alcançar metas e objetivos.
Respondente 6: É a capacidade de convencer as pessoas, e também motiva-las.
Respondente 7: É ser um bom administrador, seguindo regras pré-estabelecidas para dar exemplo.
Respondente 8: Liderança é criar empatia com os liderados para atingir a missão da instituição.
Respondente 9: Seria o agir de forma a interligar as ações individuais de modo que estas possam convergir para o mesmo ponto.
Respondente 10: 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, 2015

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 obtidos, e nos demais quadros do objetivo 3 os gestores relataram, 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.

4.4 COMO AS FUNÇÕES SÃO EXERCIDAS NAS PRÁTICAS GERENCIAIS DESTES GESTORES

4.4.1 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, assim foi possível observar que 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, observa-se 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 (10 respondentes), e ainda, que 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.

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 utilizar para efetuar as atividades inerentes ao planejamento em seu departamento; a legislação de sua área, a qual, 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 está responsável. O Respondente 11 informou ainda, que, utiliza como fonte de dados para tomar suas decisões à opinião de outros especialistas.

4.4.2 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.

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. Ao analisar as respostas dos gestores foi possível a constatação de que a instituição não disponibiliza, ou os gestores não têm conhecimento, da existência de documentos que detalhem a estrutura dos cargos na instituição, ou como os serviços devem proceder, a exemplo o fluxograma, onze gestores mostram 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.

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, 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 revelam que 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 que de forma parcial, alocá-los conforme o planejamento feito em seu departamento. Esse dado pode estar nos mostrando que esses gestores têm um comprometimento, primeiramente, com a instituição do que com seu departamento.

4.4.3 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 nos dados colhidos pelos questionários, onde, 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.

De acordo com os gestores Respondentes são vários os fatores que geram a motivação em seus subordinados, 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.

Ao analisar as características adotadas pelos gestores na tomada de decisão, foi possível a observação de que uma maioria dos gestores Respondentes (09) informa serem os únicos a ter autoridade para tomar decisões em seu departamento, uma quantidade, quase que unânime (11), desses gestores, mostram que seus subordinados têm liberdade para sugerir e debater ideias. Em contrapartida, oito gestores informam ainda que seus subordinados não têm 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.

4.4.4 Controlar

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

Sendo assim, foram dispostas questões para saber as opiniões dos gestores com relação aos aspectos fundamentais para o controle existentes, ou não, na instituição. Os doze gestores pesquisados concordaram 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.

Neste mesmo estudo foram colocadas questões a fim de saber 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. Nessas questões, 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

No que se referem 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, nível de escolaridade, curso de formação, e seu conhecimento agregado com relação às práticas de gestão, sendo assim, foi possível ponderar a respeito do perfil dos gestores pesquisados.

Ao buscar identificar o grau de conhecimento dos gestores sobre as funções dos administradores, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar, foi possível observar que esses têm o conhecimento necessário para desenvolverem as 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 realizada, com o intuito de verificar como as funções são exercidas nas práticas gerenciais dos gestores, foi constatado que, os mesmos elaboram e avaliam o planejamento em seu departamento, mas ainda de forma empírica, e que na organização existem metas e objetivos a serem cumpridos, mas peca por 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 possuem poucos insumos para auxiliar os gestores nesta função. Ou seja, mesmo que os gestores tenham capacidade para executar a sua atividade, a instituição não disponibiliza meios suficientes para auxiliá-los.

Ao analisar as respostas dos gestores, percebe-se 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, 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.

Foi possível constatar que não é suficiente uma organização ter bons gestores, é necessário que esses desfrutem de mecanismos destinados a auxiliá-los em suas práticas e decisões, alinhando as ações de gestão com as leis, normas e legislação vigente, assim como demonstrada. Dessa forma, na instituição estudada foi possível verificar que a mesma não disponibiliza meios que possam auxiliar seus gestores em suas atividades, além de que, em muitos casos os gestores investigados assumem cargos que não estão alinhados com sua área de formação, havendo dificuldades iniciais no direcionamento das ações de planejamento, organização, controle e direção. Talvez, por causa do aparato estatal que rege está instituição, que pode não estar disponibilizando os meios/recursos necessários para o efetivo cumprimento das práticas gerenciais na mesma, ou até mesmo a dificuldade no trabalho de gerir setores da máquina pública pela primeira vez.

Durante a pesquisa ocorreram algumas limitações, relacionado à rotatividade de gestores nos cargos, alguns indivíduos pesquisados deparavam em meio ao reconhecimento do

setor e entendimento das normas que regem a atividade pública. Outro fator foi a criação de novos setores na instituição, impulsionado pela expansão das universidades públicas.

Por fim, recomenda-se um trabalho de capacitação, treinamento e direcionamento das ações dos gestores setoriais para a tomada de decisão, enfatizando as leis, normas e legislação que regem a administração pública e a gestão da universidade. O trabalho pode servir como embasamento para estabelecer um acompanhamento dos gestores e/ou setores estudados por meio de critérios de desempenho relacionados aos itens pesquisados, montando gráficos e acompanhando os índices no campus de Sousa e nos demais campus da UFCG, com foco no desenvolvimento e melhor gestão dos recursos públicos por meio dos gestores e suas decisões.

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 . Acesso em junho de 2014.

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. Acesso em março de 2014.

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. Acesso em maio 2014.

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

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.

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. Acesso em janeiro de 2014.

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.

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.

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**. RBP AE – 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.

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

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.

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.

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.

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. Acesso em janeiro de 2014.

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