



Universidade de Brasília  
Faculdade de Educação - FE  
Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE  
Mestrado Profissional em Educação

**ALEXANDRA FLÁVIA ALVES COSTA**

**Gestão Universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do  
Campus Ceilândia**

**Brasília-DF  
2019**

**ALEXANDRA FLÁVIA ALVES COSTA**

**Gestão Universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do  
Campus Ceilândia**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Processos Formativos e Profissionalidades

Orientadora: Profa Dra Liliane Campos Machado

**Brasília-DF**

**2019**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

FC837g Flávia Alves Costa, Alexandra  
Gestão Universitária: construindo narrativas na ótica de  
gestores da UnB do Campus Ceilândia / Alexandra Flávia  
Alves Costa; orientador Liliane Campos Machado. --  
Brasília, 2019.  
110 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Educação)  
-- Universidade de Brasília, 2019.

1. Docente. 2. Formação. 3. Gestores. 4. Gestão  
Universitária. I. Campos Machado, Liliane , orient. II.  
Título.

## **Termo de Aprovação**

### **Gestão Universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia**

Defesa de Dissertação de Mestrado apresentada à seguinte Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Liliane Campos Machado

Orientadora

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (FE-UnB)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cláudia Griboski

Membro Interno

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (FE-UnB)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Diana Lúcia Moura Pinho

Membro Externo

Faculdade de Saúde da Universidade de Brasília (FS-UnB)

---

Prof. Dr. José Luiz Villar Mella

Membro Suplente

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (FE-UnB)

Brasília, 25 de novembro de 2019.

## DEDICATÓRIA

À minha mãe Alexandrina (*in memoriam*), que estendeu suas mãos a mim enquanto pôde. À minha família, pela paciência e palavras de incentivo e orações.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me proporcionado a oportunidade de estudar na Universidade de Brasília.

Ao meu esposo Edmundo que esteve ao meu lado me dando todo apoio necessário ao longo desta jornada. Às minhas filhas, pela paciência e pelas orações diárias.

Aos gestores do campus UnB de Ceilândia, prof. Araken e prof. João Paulo, pelo apoio e pelos créditos confiados a minha pessoa.

Aos meus companheiros de trabalho, Jean, Anderson e Marco Aurélio, por todo apoio e compreensão dispensados no decorrer deste curso.

À minha orientadora, Profa. Liliane Campos Machado, por todo ensinamento, orientações, atenção e companheirismo neste percurso de crescimento intelectual.

E por fim, agradeço a todos que me incentivaram, contribuíram e acreditaram no meu trabalho.

*É somente através da ação que uma pessoa pode  
construir a sua identidade: nós somos o que fazemos.  
(CARBONE et.al, 2009).*

## RESUMO

Esta pesquisa está inserida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília (UnB), Faculdade de Educação (FE), na linha de pesquisa: Processos Formativos e Profissionalidades. O foco deste trabalho é a gestão universitária, especificamente no nível de coordenações de curso e de direção de unidade acadêmica. Tais níveis de gestão são contemplados na Lei 12772/2012, esta lei define que o docente terá que exercer a função de direção, assessoramento, chefia e coordenação, muito embora, este profissional nem sempre se sinta preparado para tal. No entanto, estando preparado ou não, cabe ressaltar o quanto é importante que estes profissionais tenham uma formação adequada para atuarem em todo o âmbito organizacional, em especial, na gestão universitária, que sendo desempenhada de forma adequada contribuirá na qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Neste contexto, este trabalho busca investigar como os docentes da Universidade de Brasília, campus UnB Ceilândia, a partir de suas narrativas, relatam o que é necessário para ser um gestor e como se percebem gestores? Partindo desta questão, o objetivo do estudo foi investigar como os gestores do campus UnB Ceilândia identificam as competências necessárias de um gestor e como se percebem nesta função. Este trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, foi realizado um estudo bibliográfico, técnica de pesquisa documental e, posteriormente, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com nove gestores que atuam nas coordenações de cursos de graduação, pós-graduação, também participaram o diretor e o vice-diretor do campus e três profissionais que já atuaram na gestão do campus. Trata-se, portanto, de um estudo de caso devido às técnicas terem sido aplicadas em um campus universitário que tem suas características próprias. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo. Os principais autores utilizados e que sustentaram a discussão teórica discorriam sobre formação, gestão universitária e saberes. Por meio desta pesquisa, partindo das vivências que foram relatadas a respeito dos desafios experimentados na prática da gestão, foi possível compreender a percepção dos docentes da educação superior, que relatam não terem sido preparados para assumir a gestão, assim, a maioria deles aprendeu ser gestor na prática, sempre contando com a ajuda dos pares. Os gestores entendem ser necessários diversos saberes para estarem na função, dentre eles estão: o conhecimento técnico, a liderança, a comunicação, a empatia, a disponibilidade em aprender, a habilidade de resolver conflitos, a ética, a organização e planejamento e, acima de tudo, o comprometimento com a instituição. O produto deste trabalho será o desenvolvimento de uma plataforma digital, dentro do *site* da unidade pesquisada, de forma que ela venha contemplar parte das necessidades apontadas pelos gestores entrevistados.

**Palavras-Chave:** Docente. Formação. Gestores. Gestão Universitária.



## ABSTRACT

This research has been inserted in the Physical Education Post-Graduation Program of the University of Brasília (UnB), Education College (FE), in the research line: Training Processes and Professionalism. This work focus is the university management, specifically in the level of course coordination and direction of academic unit. These management levels are present in the Law 12772/2012, which says that the lecturer will have to work in functions such as director, advisor, manager and coordinator, even though, this professional is not always prepared to these functions. However, whether or not this professional is prepared, it is necessary to highlight how important is to have these professionals with appropriate knowledge in order to act in all the organizational environment – especially in the university management - which will contribute in the services quality that are offered to the society, if correctly performed. Based on this context, this work aims the answer for the questions ‘How do lecturers from the University of Brasília - based on their narratives - describe what is necessary to be a manager? And ‘How do they describe themselves as managers?’. From these questions, the study objective went to investigate the way the managers of *campus* UnB Ceilândia identify the necessary competences of a manager and how they evaluate themselves in this function. This work shows a qualitative approach, from which a bibliographic study and a document research technique were done, then later, a semi-structured interview was applied with nine managers who work in the graduation and post-graduations courses coordination, with the *campus* director and vice-director and also with three professionals who had already worked in the management of the campus. Thus, this is a case study that had its techniques applied in a university campus which has its own characteristics. The collected data was submitted to content analysis. The main authors used and who supported the theoretical discussion were about training, university management and knowledge. Through this research, based on the experiences related to the challenges in the management practice, it was possible to understand the higher education lecturers’ perception. They say they have not been prepared to this function and, in most cases, they have learned during the work itself with their pairs. Managers believe that know-how is necessary to work in the function, such as: technical knowledge, leadership, communication, empathy, availability to learn, ability to solve conflicts, ethic, organization and planning, and above all, the commitment with the institution. The product of this work will be the development of a digital platform inside the website of the researched unit, such a way it can show part of the necessities presented by the interviewed managers.

**Key words:** Lecturer. Training. Managers. University Management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação das 20 pesquisas publicadas no período de 2008-2018, ordenadas por Universidade .....	18
Tabela 2 – Subcategoria: Facilidades da gestão .....	42
Tabela 3 – Subcategoria: Chegada na função.....	49
Tabela 4 – Cursos ofertados pela PROCAP/DGP/UnB, em EaD, para desenvolvimento de competências gerenciais (2016).....	56
Tabela 5 – Subcategoria: Formação necessária .....	62
Tabela 6 – Saberes que os entrevistados entendem ser necessários para atuação como gestores .....	67

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Categorias.....	12
Quadro 2 – Dissertações e teses publicadas na BDTD no período de 2008 a 2018 .....	16
Quadro 3 – Trabalhos publicados na ANPEd no período de 2008 a 2018 .....	22
Quadro 4 – Artigos publicados na Scielo no período de 2008 a 2018 .....	24
Quadro 5 – Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina .....	25
Quadro 6 – Catálogo de cursos planejados pela PROCAP/DGP/UnB para o ano de 2015 na área de Gestão .....	53
Quadro 7 – Catálogo de cursos planejados pela PROCAP/DGP/UnB para o ano de 2016 na área de Gestão .....	55
Quadro 8 – Catálogo de cursos planejados pela PROCAP/DGP/UnB para o ano de 2017 na área de Gestão .....	57
Quadro 9 – Catálogo de cursos planejados pela PROCAP/DGP/UnB para o ano de 2018 na área de Gestão .....	59
Quadro 10 – Competências para o Profissional .....	68
Quadro 11 – Plataforma Digital.....	76

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPEd – Associação Nacional de Pesquisadores em Educação  
BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
CASQV – Coordenadoria de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida  
DCNs - Diretrizes Curriculares Nacionais  
DGP – Decanato de Gestão de Pessoas  
DSQVT – Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho  
EaD – Educação a Distância  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
FACE – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
FUB – Fundação Universidade de Brasília  
GDF – Governo do Distrito Federal  
ICE – Instituto de Ciências da Educação  
IES – Instituições de Ensino Superior  
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC – Ministério da Educação  
NDE – Núcleo Docente Estruturante  
PAC – Plano Anual de Capacitação  
PPC – Projeto Pedagógico do Curso  
PROCAP – Coordenadoria de Capacitação  
PQ – Plano Quinquenal  
PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
SciELO – Scientific Electronic Library Online  
SEI – Sistema Eletrônico de Informações  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
UnB – Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>9</b>
<b>CAMPUS PESQUISADO</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ESTADO DO CONHECIMENTO</b> .....	<b>15</b>
1.1 O QUE ENCONTRAMOS NAS DISSERTAÇÕES E TESES? .....	16
1.2 O QUE ENCONTRAMOS NOS TRABALHOS PUBLICADOS NA ANPED?.....	21
1.3 O QUE ENCONTRAMOS NOS ARTIGOS ACADÊMICOS CADASTRADOS NA BASE DE DADOS SCIELO? 23	
1.4 ARTIGOS ACADÊMICOS CADASTRADOS NA BASE DE DADOS SCIELO E NO REPOSITÓRIO DA UFSC 24	
<b>2 CONCEPÇÃO DE GESTÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b> .....	<b>31</b>
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO.....	31
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	34
2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA UNB.....	37
2.4 COMO FUNCIONAM AS FUNÇÕES DE GESTÃO DENTRO DA ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA .....	48
<b>3 CAPACITAÇÕES OFERTADAS PARA OS GESTORES PELA UNB NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS</b> .....	<b>52</b>
<b>4 A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES SOBRE A SUA FORMAÇÃO PARA GESTÃO: O SER GESTOR</b> .....	<b>66</b>
4.1 PLATAFORMA DIGITAL: UM INSTRUMENTO PARA O APOIO A GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	75
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE B – FORMULÁRIO <i>GOOGLE FORMS</i> – PERFIL DO GESTOR</b> .....	<b>93</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b> .....	<b>99</b>

## INTRODUÇÃO

Como se dá a formação de um docente para a gestão universitária? Será que ele tem uma preparação prévia para assumir as atribuições que lhes são impostas pelo cargo? Ou seja, há como atuar nas dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão sem grandes dificuldades? São diversos questionamentos que nos levam a refletir como funciona na prática o exercício da docência universitária, fazendo-nos perceber que estas dimensões nem sempre recebem a devida importância que é necessária dentro da carreira. Essa profissão se concretiza perpassando por eixos que nem sempre são valorizados devidamente, havendo mais incentivo para o desenvolvimento de uns em relação a outros. Isso pode ser visto quando Vosgerau, Orlando e Meyer (2017, p. 244) destacam que a Capes enfatiza muito a importância da formação do pesquisador entendendo ser “suficiente para formar o professor e o intelectual”. Neste sentido, a partir do momento que o indivíduo decide assumir a profissão “docente”, consente a necessidade de passar por uma formação bastante consistente, ciente que sua carreira deverá ser pautada por meio da formação continuada de forma a dar suporte não apenas aos conteúdos que são ministrados em sala de aula, mas também àqueles que auxiliarão na produção de ciência, nos trabalhos de extensão, na gestão e noutros. Para tanto, Rios (2001) entende que esta formação precisa envolver aspectos éticos, políticos e técnicos-instrumentais. Ou seja, é necessário que o docente esteja aberto a ensinar e ao mesmo tempo dar espaço para desenvolver comportamentos e atitudes que possam contribuir com o seu crescimento na carreira.

Quando pensamos em gestão logo vem em mente a gestão empresarial que segue os padrões da administração influenciada pelos grandes teóricos Frederico Taylor e Henry Fayol, fazendo-nos até pensar que a gestão dentro do contexto das instituições de educação superior funciona em formato que se distancia dos padrões tradicionais. Mas Chauí (2003) desconstrói este pensamento quando destaca que a partir do momento em que o Estado definiu a universidade como organização, já não dá para continuar com esta visão, muito embora tenha suas peculiaridades, como por exemplo, as decisões são tomadas de forma colegiada, por meio de conselhos superiores e colegiados compostos por maioria de docentes que representam suas unidades de trabalho e, posteriormente, disseminam essas decisões a seus pares a

fim de que possam discuti-las e adaptá-las dentro do contexto organizacional. As universidades, segundo Chauí (2003, p. 7), são regidas “por contratos de gestão, avaliação por índice de produtividade, calculada para ser flexível, [...] estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional [...]”.

Mesmo assim, Salles e Villardi (2017) entendem que as universidades, por meio das singularidades, demandam competências específicas que sejam capazes de atender estas características peculiares deste setor. A colocação destes autores é bem contundente, pois registra a realidade das universidades, sendo necessário realizar adequações dos modelos de gestão para aplicá-los neste ambiente educacional, dando enfoque na gestão democrática e participativa.

Neste sentido, Gonçalves (2010, p. 16) se preocupa com a formação dos gestores que atuam nas universidades e relata a seguinte realidade:

[...] na literatura atual, podem ser encontradas diversas formas para preparar pessoas a fim de atuarem na gestão das organizações [...], porém, são poucas as obras que discutem as idiosincrasias da formação de gestores para atuação em Instituições de Ensino Superior (IES), também chamados gestores acadêmicos.

Sabe-se que a gestão universitária é construída por diferentes indivíduos, com diversas formações e que em algum momento de suas carreiras terão que assumir a função de gestor. No entanto, assumir tal função não está relacionado necessariamente com as competências profissionais que o indivíduo tem para enfrentar tamanho desafio. O que se observa na realidade é que na formação de um professor de educação superior no Brasil, seguindo o percurso normal, elege-se uma formação voltada para a pesquisa dotando os egressos de um perfil pesquisador e de especialista em seus temas de estudo (SILVA; COSTA, 2014). Barbosa e Mendonça (2016, p. 80) faz um relato que chama bastante atenção:

[...] de um lado há um esforço de expansão do ensino superior com ampliação do número de campi e concurso público para professores, mas de outro, sequer na pós-graduação esses egressos têm contato com o atual cenário do ensino superior brasileiro, que lhes demanda ou demandará o desempenho do papel de gestor em IES, quer seja via participação em colegiados, departamentos, coordenações, diretorias, reitoria, etc.

Diante deste contexto, há uma preocupação no sentido de buscar mecanismos para preparar os docentes a fim de que eles consigam passar por esse processo sem grandes dificuldades e que possam desenvolver a função de gestor

da melhor maneira, contribuindo para o alcance de resultados satisfatórios na Instituição em que atuam. Entende-se que o sucesso do gestor virá da combinação do conhecimento adquirido no decorrer da carreira, juntamente com as experiências vividas e o saber-fazer (ZARIFIAN, 2008). Resultando na eficiência das competências profissionais necessárias para o alcance de resultados positivos no contexto organizacional, já que o cenário atual, não permite atuação baseada no improviso. Assim, Salles e Villardi (2017) entendem que “as competências consistem em um elenco de qualificações necessárias ao desempenho superior em determinada posição na organização”.

Corroborando este pensamento, as palavras de Barbosa e Mendonça (2016, p. 81-82) revelam que:

a complexidade e a dinâmica da realidade educacional brasileira vêm demandando a adoção de políticas públicas e organizacionais de estímulo à gestão universitária e, neste contexto, o desafio é a formação dos professores de ensino para a gestão de Instituições de Ensino Superior pautada no desenvolvimento de competências gerenciais que contribuam para o desempenho desses sujeitos no papel de professor-gestor.

O que se sabe é que as Universidades são Instituições que prezam por um ensino de qualidade, que favoreça o bom desenvolvimento de seus estudantes. No entanto, é latente a preocupação em se ter um corpo de docentes qualificados, com múltiplos saberes, não só voltados para o ensino, mas também para atuação na gestão acadêmica, tendo capacidade de tomar decisões assertivas, atuando com visão estratégica e gerenciando as informações de modo a conduzir os processos de trabalho de forma proativa, buscando sempre a antecipação das mudanças advindas no cenário organizacional. Ou seja:

parte-se da premissa de que as competências do professor para pesquisa, ensino e extensão não substituem aquelas necessárias para atuação em um contexto de gestão, ainda que possam contribuir para o desempenho dos dirigentes em suas atividades. (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018, p. 102).

Portanto, o interesse em aprofundar nesta temática foi despertado na pesquisadora que é também servidora da Universidade de Brasília (UnB) há 10 anos e que atua como gestora há cinco anos na Coordenação de Gestão de Pessoas no campus Ceilândia. E, ao longo deste período, passou a observar o funcionamento da estrutura organizacional, em especial, como se dá o provimento do cargo de



gestores dentro deste campus. Além disso, partindo de experiências profissionais anteriores em organizações de diferentes ramos de atividades, percebe-se que as IES possuem estruturas diferenciadas, nas quais os docentes passam por avaliações de desempenho e são qualificados pelas produções no ensino, na pesquisa, na extensão e quase nada na gestão. Assim, é interessante refletir qual é a condição criada pela universidade para que os professores assumam a gestão?

Diante deste cenário, a pesquisadora entende ser interessante aprofundar o conhecimento da gestão em nível tático, no sentido de compreender como os gestores são selecionados, qual o período que ficam atuando na gestão (mandato), quais atividades desenvolvem, como acolhem essa nova função e se estes profissionais cursam ou possuem algum tipo de formação na área de gestão. Pois, tanto a formação quanto as experiências anteriores nesta área contribuem para a atuação deste gestor no contexto educacional. Pensando em todas essas indagações, pretende-se, a partir desta convivência no campus Ceilândia, investigar a seguinte questão: Como os docentes a partir de suas narrativas relatam quais habilidades e competências são necessárias para ser um gestor e como se percebem gestores?

Partindo deste problema, esta dissertação almeja alcançar os seguintes objetivos:

## **OBJETIVOS**

### **A) GERAL:**

Investigar como os gestores do campus Ceilândia identificam as competências e habilidades necessárias de um gestor e como eles se percebem nesta função.

### **B) ESPECÍFICOS:**

- Identificar, a partir das narrativas, as competências e habilidades necessárias ao gestor;
- Caracterizar, a partir das narrativas, o conhecimento e/ou experiência que os docentes possuem sobre Gestão Universitária;

- Identificar os desafios experimentados pelos gestores universitários;
- Apreender a percepção dos docentes sobre como é ser gestor dentro do contexto universitário.

Destarte, entende-se que este trabalho pode trazer contribuições relevantes para esta organização e para outras da mesma natureza, que poderão preparar os docentes previamente, dando suporte organizacional e capacitando-os para assumirem funções de gestão. Partindo do princípio que gestores capacitados podem contribuir para que a Universidade se torne referência em práticas de gestão pública.

Na sequência apresenta-se o percurso metodológico escolhido para ser utilizado nesta pesquisa.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

Esta pesquisa foi definida como uma abordagem qualitativa. Tendo a natureza de um estudo exploratório, realizado por meio das narrativas trazidas pelos entrevistados. Enquadrou-se também em um estudo de caso, com coleta de campo em um campi específico da Universidade de Brasília, onde foi possível maior proximidade da pesquisadora à realidade pesquisada, proporcionando vivência com a temática estudada (MINAYO, 2010).

Corroborando esta ideia, Creswell (2007, p. 208) diz que “os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado”, proporcionando maior interação com os pesquisados.

Assim, uma das técnicas utilizada foi a análise documental, realizada por intermédio de consultas a documentos de fontes primárias, disponibilizados pelo Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da UnB, especificamente, na Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), que disponibilizou os planos de capacitações e os relatórios de execuções dos cursos realizados no período de 2014 a 2018. Foi realizada uma consulta ao Regimento Geral da UnB, a fim de conhecer melhor como são providos os postos de gestão dentro da UnB. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas que permitiram um contato direto com a realidade de

cada gestor. Os servidores foram entrevistados pela pesquisadora que utilizou um roteiro semi estruturado com 11 perguntas abertas (apêndice A). Este tipo de entrevista, segundo Manzini (1990/1991, p. 154) “pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas”.

O campo de pesquisa foi a Universidade de Brasília e a amostra foi o campus UnB Ceilândia, definida por conveniência, constituída por uma população de doze professores, dentre eles estão cinco gestores de cursos de graduação, dois coordenadores de pós-graduação *stricto sensu*, bem como o diretor e o vice-diretor do campus e três docentes que atuaram nas coordenações de cursos do campus ao longo dos seus dez anos de existência.

Inicialmente, houve um contato prévio da pesquisadora junto aos possíveis candidatos à entrevista. Logo em seguida, foi realizado o agendamento do dia em que as entrevistas seriam realizadas. Por conseguinte, as entrevistas aconteceram entre os meses de maio e julho de 2019, no local de trabalho de cada gestor, dentro da própria instituição e de forma individual.

A partir das entrevistas, foi possível a construção do diálogo e a interação entre a pesquisadora e os entrevistados, propiciando um espaço de reflexão aos indivíduos entrevistados sobre a realidade que vivem/vivenciaram enquanto gestores (MINAYO, 2010). Antes de iniciar cada entrevista, foi disponibilizado aos gestores um termo de consentimento a fim de esclarecer a natureza da pesquisa. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos interlocutores e, posteriormente, com apoio do programa *speech texter*, as informações advindas das verbalizações foram transcritas e seguindo Thompson (1992) foram textualizadas. Optou-se pelo anonimato e não exposição direta dos gestores. Dessa forma, as narrativas estão identificadas pelos seguintes códigos: Gestor I, Gestor II, Gestor III, Gestor IV, Gestor V, Gestor VI, Gestor VII, Gestor VIII, Gestor IX, Gestor X, Gestor XI E Gestor XII.

Para traçar o perfil dos entrevistados foi utilizado um formulário no *google forms* a fim de obter informações sobre idade, gênero, estado civil, tempo de serviço, formação acadêmica, titulação, cursos na área de gestão, experiência profissional, tempo de experiência em gestão entre outros (apêndice B). O formulário foi disponibilizado por e-mail aos entrevistados e dos doze que participaram da

pesquisa, dez responderam as questões. Sendo assim, apresenta-se abaixo o perfil dos gestores entrevistados:

O estudo envolveu doze professores que já atuaram ou estão atuando na gestão universitária dentro do campus pesquisado. Desses, 70% são do sexo feminino e 30 % do sexo masculino. Do total de entrevistados, 50% estão na faixa etária de 31 a 40 anos. Estando 40% distribuídos entre 41 e 50 anos e apenas um acima de 50 anos. A escolha desses docentes foi pautada pelos seguintes critérios:

- a) Ser docente e estar atuando na função de gestor, independente do tempo, podendo ser na coordenação de curso de graduação ou pós-graduação, direção ou vice-direção;
- b) Ser docente e ter atuado na função de gestor, podendo ter atuado na coordenação de curso de graduação ou pós-graduação, direção ou vice-direção;

Por meio desses critérios, foi possível entrevistar nove docentes que estão atuando na gestão e três docentes que atuaram na gestão dentro do campus pesquisado.

- Pela idade da maioria dos entrevistados e considerando que 70% atuam na docência dentro da UnB entre 5 e 10 anos, tendo apenas 30% que atuam a mais de dez anos nesta profissão, é possível compreender que a maioria ainda está na fase de construção da carreira docente.
- Todos os pesquisados são bacharéis, sendo que 70% estudaram em instituição pública e 30% em instituições privadas. Tendo todos estudado na modalidade presencial.

Em relação ao estado civil, 70% declararam ser casados, 20% solteiros e 10% separados.

Seguindo com o percurso metodológico, dentre as fases apontadas por Bardin (1977) e Franco (2008) tem-se a pré-análise, na qual deve-se organizar os dados objetivando a construção do corpus de pesquisa, este, para Bardin (2016, p. 64) “é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. Dessa forma, baseando-se em Franco (2012), algumas

regras foram seguidas a fim de realizar os procedimentos analíticos do conteúdo dos documentos e das narrativas, dentre elas, destaca-se a exaustividade, pois foram considerados todos os elementos do corpus; a representatividade, pois o universo escolhido foi analisado em sua totalidade e também a homogeneidade, que, por meio das entrevistas foi possível constar as questões voltadas ao tema escolhido para ser pesquisado.

Esta técnica ajuda a reconhecer e selecionar o essencial, partindo das ideias principais. Tendo como princípio “desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214).

Por meio da análise de conteúdo, procedimento de pesquisa, Franco (2012, p. 10) diz que ela “é apoiada na concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento”. Para complementar essa concepção, Szymanski, Almeida e Prandini (2018, p. 69) dizem que “análise é o processo que conduz à explicitação da compreensão do fenômeno pelo pesquisador”.

Ainda baseado em Franco (2012, p. 63), trabalhou-se com a categorização que “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”. Naquele momento, optou-se por não definir as categorias a priori, ou seja, partindo das leituras e releituras realizadas no material coletado, iniciando com a leitura flutuante, a qual permitiu um contato com os dados coletados, tentando tirar a primeira percepção das mensagens contidas neles. Mais adiante, deixou-se que as categorias emergissem das verbalizações, ou seja, das respostas dadas pelos entrevistados.

Logo em seguida, construiu-se um quadro com as categorias e as subcategorias que emergiram, tendo por base as questões das entrevistas.

**Quadro 1 – Categorias**

CATEGORIAS			
Ordem	Categoria	Como surgiu	Subcategoria
1	Perfil do Gestor	Por meio das questões enviadas pelo google forms e da questão 4 do roteiro de entrevista	--
2	Formação do Gestor	Baseado nas perguntas 2 e 10 do roteiro de entrevistas	a) Formação prévia b) Formação necessária

CATEGORIAS			
Ordem	Categoria	Como surgiu	Subcategoria
3	Atuação como Gestor	Baseado nas perguntas 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9 do roteiro de entrevistas	a) Chegada na Função b) As ações do gestor/estratégias c) Dificuldades na gestão d) Facilidades da gestão
4	Competências do Gestor	Baseada na pergunta 11 do roteiro de entrevistas	a) Saberes necessários

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para melhor compreensão, segue abaixo a contextualização do campus pesquisado.

### **CAMPUS PESQUISADO**

O desafio de ampliação e criação de novos cursos fez com que a Universidade de Brasília aderisse ao Programa Reuni<sup>1</sup>. Na primeira fase do Programa de Expansão, foi criada a Faculdade de Ceilândia sendo contemplada com 480 vagas anuais em cinco novos cursos, os quais iniciaram em agosto de 2008 num espaço provisório dentro do Núcleo de Práticas Jurídicas da Ceilândia. A UnB estabeleceu uma parceria com o Governo do Distrito Federal – GDF, que cedeu o espaço do Centro Educacional n.º 4 de Ceilândia para o funcionamento do campus, enquanto eram construídas as instalações definitivas. Assim, a mudança para o espaço definitivo ocorreu em 2012. Os primeiros cursos escolhidos para serem ofertados foram os de Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Gestão de Saúde e Terapia Ocupacional. Esses cursos seguiram o movimento de mudança na educação superior de profissionais de saúde e as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a graduação com formação de profissionais generalista, humanista, crítica e reflexiva, capacitados a atuar em todos os níveis de atenção à saúde.

Atualmente a Faculdade oferta seis cursos de graduação, tendo criado o curso de Fonoaudiologia em 2013 e também a criação de dois programas de pós-graduação, o Programa de pós-graduação em Ciências e Tecnologias em Saúde, que teve sua primeira turma em 2011, e o Programa de pós-graduação em Ciências da Reabilitação, criado em 2015, tendo a primeira turma em 2016.

<sup>1</sup> Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

Neste campus, tem-se seis funções de gestão da área administrativa que são designadas a critério da direção e estão distribuídas nos seguintes setores: Coordenação de Gestão de Pessoas; Coordenação Patrimonial; Coordenação da Secretaria de Pós-Graduação; Coordenação de Compras; Coordenação de Extensão e Assistente de Direção. As funções de gestão da área acadêmica são realizadas por seis coordenadores de cursos de graduação e dois coordenadores da pós-graduação que, segundo o Regimento Interno da UnB, estas estão sujeitas “ao princípio eletivo e têm mandato de dois anos, permitida uma única recondução [...]” (UNB, 2011, p. 11).

O campus pesquisado é uma unidade acadêmica gerida pelo diretor e vice-diretor, que de acordo com o Regimento Interno da UnB, “[...] são escolhidos na forma da lei” (UNB, 2011, p. 44).

Após esta breve explanação da estrutura da unidade estudada, pretende-se, ao final deste trabalho, emitir um relatório para ser apresentado ao DGP/PROCAP, coordenação responsável pela elaboração dos cursos aos servidores, a fim de subsidiar o planejamento de novos cursos e também de desenvolver uma plataforma digital dentro do *site* da FCE, baseada nas necessidades levantadas pelos gestores, objetivando auxiliá-los com informações relevantes, contribuindo com as atividades do dia a dia dos gestores.

Quanto à estrutura do trabalho, esta dissertação está organizada em cinco capítulos: o capítulo um apresenta a construção do estado do conhecimento, neste, há diversos trabalhos que irão contribuir com a fundamentação do tema pesquisado. Logo a seguir, o capítulo dois trata da concepção de gestão e, especificamente, da gestão universitária. O terceiro capítulo discorre sobre as capacitações ofertadas pela Universidade de Brasília, nos últimos cinco anos, para os docentes que assumem a gestão. Em seguida, o capítulo quatro aborda a percepção dos docentes sobre a sua formação para gestão: o ser gestor e, traz uma proposta interventiva, ou seja, a sugestão de um produto, de forma a contribuir com a formação daqueles que atuam na gestão dentro da Universidade de Brasília.

## 1 ESTADO DO CONHECIMENTO

De acordo com Ferreira (2002) “o estado da arte” ou “estado do conhecimento” são pesquisas de natureza bibliográfica, as quais buscam encontrar produções acadêmicas em um determinado período de tempo e lugar que discorram sobre um campo de conhecimento e que possam contribuir com a construção de novas pesquisas ligadas ao tema pesquisado.

Neste espaço de construção do “estado do conhecimento”, foi levada em consideração a natureza da pesquisa, entendendo ser relevante inventariar textos publicados dentro das universidades. Dessa forma, foram consideradas abordagens advindas das dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas e disponibilizadas no período de 2008 a 2018 por meio da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Este marco temporal teve o intuito de focar em produções mais recentes e que coincidentemente tem relação com uma década de existência do campus pesquisado, onde perpassou duas gestões distintas.

Posteriormente, foram consultados textos publicados nas revistas da Associação Nacional de Pesquisadores em Educação – ANPEd, desde sua criação por entender ser relevante pesquisar dentro do maior evento nacional de pesquisa em educação, onde foram encontrados trabalhos de gestão universitária que subsidiaram esta pesquisa. E, por último, foram selecionados textos acadêmicos completos disponibilizados na *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) por entender ser uma base de dados consolidada, localizada em diversos países e que possui inúmeros arquivos indexados. Ao pesquisar na Scielo, houve direcionamento para artigos publicados no repositório da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), os quais foram levados em consideração por tratarem da temática pesquisada. Ao buscar explicações de como ocorreu este direcionamento, ele aconteceu pelo fato desta universidade ter um Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária e por meio dele teve-se publicações em Anais de Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária.

Para realizar a pesquisa nas bases identificadas acima, foram utilizadas as seguintes categorias: formação, gestão universitária, gestão, coordenadores de curso, coordenação de curso e coordenação de curso em saúde.



## 1.1 O QUE ENCONTRAMOS NAS DISSERTAÇÕES E TESES?

As pesquisas catalogadas na BDTD somaram 20, sendo 15 dissertações de mestrado acadêmico e profissional e cinco teses de doutorado, destas, sete pesquisas são de instituições de ensino privado e as demais advindas de diferentes Programas de Pós-Graduação, dos tipos: Educação; Administração; Políticas Públicas; Psicologia; Educação Física; Enfermagem; Ciências e Letras; Engenharia e Gestão do Conhecimento e de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação de universidades públicas federais ou estaduais.

Os trabalhos encontrados foram expostos por natureza da pesquisa, ano, título, autor e instituição de origem conforme quadro 2:

**Quadro 2 – Dissertações e teses publicadas na BDTD no período de 2008 a 2018**

N.	Natureza da pesquisa	Ano	Título	Autor	Instituição
1	Dissertação	2008	A percepção dos papéis do coordenador de curso e as expectativas da IES privada sobre esses papéis	Tittanegro, Pedro Ângelo	PUC-SP
2	Dissertação	2010	A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade	Gonçalves, Elaine Cristina Grecchi	FGV
3	Dissertação	2010	Formação de gestores escolares no curso de pedagogia: a relação entre saberes e práticas	Augusto, Isabelle Pereira de Freitas	UFPE
4	Dissertação	2011	Gestão acadêmica do projeto-político dos cursos de ciências contábeis: entre as recomendações legais e as vivências nos bastidores da coordenação de curso	Guimarães, Isac Pimentel	UFBA
5	Dissertação	2012	O programa de formação de gestores escolares do Ceará: a proposta do curso de especialização e as práticas de gestão	Abreu, Isla Márcia Vidal de Assis	UFJF
6	Dissertação	2012	A gestão escolar nos cursos de pedagogia da cidade de São Paulo: um estudo em três instituições privadas	Rodrigues, Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha	PUC-SP
7	Dissertação	2013	Categoria básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho	Daniel, Mirian Queiroz de Souza	UFMG
8	Dissertação	2014	As ações de formação dos gestores dos Centros Estaduais de Educação Profissional do Estado do Piauí: elementos para uma	Vieira, Silvana Ribeiro Dias	UFJF

N.	Natureza da pesquisa	Ano	Título	Autor	Instituição
			política de formação		
9	Dissertação	2016	Competências gerenciais de coordenadores de curso de Graduação no campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral	Araújo, Aline Costa	UFC
10	Dissertação	2016	A formação de estratégias acadêmicas	Martens, Ana Elizabeth	UFSC
11	Dissertação	2016	Gestão universitária: significado para enfermeiros docentes do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública	Cunha, Kamylla Santos da	UFSC
12	Dissertação	2017	Análise sobre a atuação de coordenadores de curso de uma universidade pública	Bilheiro, Pedro Luís	Unoeste
13	Dissertação	2017	O trabalho gerencial na coordenação de cursos de graduação de uma universidade pública: o gestor acadêmico "fabricado" pelas circunstâncias	Corrêa, Valdir da Silva	UFES
14	Dissertação	2017	Gestão escolar na Rede Estadual de Minas Gerais: desafios da formação administrativa do diretor	Araújo, Eduardo Santos	UFJF
15	Dissertação	2018	A gestão da educação superior em contextos emergentes: a perspectiva dos coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFRS - Campus Porto Alegre	Fontoura, Julian Silveira Diogo de Ávila	PUCRS
16	Tese	2008	Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação	Marcon, Silvana Regina Ampessan	UFSC
17	Tese	2011	Gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso: desafios e sugestões	Argenta, Christiane Amaral Lunkes	PUC-SP
18	Tese	2011	Impacto de programas de formação continuada da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo na gestão escolar	Salomão, Maria Silvia Azarite	UNESP
19	Tese	2012	Coordenação de curso de graduação: das políticas públicas à gestão institucional	Fernandes, Rosana César de Arruda	UnB
20	Tese	2014	Formação continuada na docência universitária: uma proposta para a Faculdade Cearense	Adriano, Maria Bernadete Almeida	UFC

Fonte: Elaboração da própria autora (2019), adaptado de Silva, (2017).

Ao fazer uma avaliação de quais universidades foram realizadas as pesquisas, percebe-se que a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) contaram com o maior número de pesquisas concluídas,

sendo três trabalhos em cada uma. A quantidade de trabalhos encontrados na Federal de Juiz de Fora se destacou por ter um programa de mestrado profissional. Posteriormente, localizaram-se, na Universidade Federal do Ceará, dois trabalhos e as demais universidades, seguem com apenas um trabalho encontrado em cada uma delas, conforme relacionadas na tabela 1:

**Tabela 1 – Relação das 20 pesquisas publicadas no período de 2008-2018, ordenadas por Universidade**

Universidades	Nº de pesquisas
Fundação Getúlio Vargas	1
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	3
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	1
Universidade de Brasília	1
Universidade do Oeste Paulista	1
Universidade Estadual Paulista	1
Universidade Federal da Bahia	1
Universidade Federal de Juiz de Fora	3
Universidade Federal de Minas Gerais	1
Universidade Federal de Pernambuco	1
Universidade Federal de Santa Catarina	3
Universidade Federal do Ceará	2
Universidade Federal do Espírito Santo	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fonte: elaboração da própria autora (2019).

Sendo assim, o estado da arte foi construído baseando-se nos textos publicados pelos autores conforme relacionados acima. Diante dos achados, Daniel (2013, p. 95) menciona a importância da formação de professores que assumem a gestão no âmbito das escolas, entendendo ser necessário “uma política de formação continuada visando conformar o perfil do gestor a um perfil de liderança, de eficácia e proatividade”. Seguindo nessa linha, Marcon (2008) buscou conhecer quais os comportamentos constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação e que este acaba por aprender na prática como lidar com esta função. Neste sentido, Fontoura (2018) menciona que o professor que assume a coordenação tem uma formação essencialmente educativa e quando assume a gestão passa a ter foco nos processos pedagógicos e práticas administrativas que envolvam o curso que ele

passa a ser o responsável. Esta é uma realidade do contexto educacional das instituições de ensino superior no Brasil.

Na mesma perspectiva, Guimarães (2011, p. 18-19) revela que “o grande dilema está na questão do docente que possui formação em áreas específicas, mas não possuem formação em gestão”, assim, sua dissertação tem o intuito de “revelar como os coordenadores de curso vivenciam os processos de gestão no âmbito das Instituições de Ensino Superior”. Mais tarde, Corrêa (2017, p. 134) se dedica a caracterizar a natureza do trabalho gerencial exercido pelos coordenadores de curso de graduação das Instituições de Educação Superior e conclui que o trabalho gerencial dos coordenadores de curso “não encontra amparo integral em nenhuma teoria específica sobre o que é gestão, diferenciando-se expressamente de funções gerenciais de outras tipologias de organizações”. Até porque, segundo Mintzberg (1998 *apud* ÉSTHER, 2011, p. 651) uma racionalidade gerencial não é a mais “apropriada para gerir o setor público e medir seus resultados”, a não ser que seja numa situação bem específica, caso contrário, entende-se que a gestão democrática e participativa é o melhor caminho a ser trilhado pelas universidades.

Cabe ressaltar que a mais de dez anos, Tittanegro (2008, p. 66) já percebia que o papel do coordenador se resumia às questões pedagógicas e de controle, e hoje, ele tem que atuar com às questões acadêmicas e administrativas, além de questões mercadológicas e estratégicas. Diante destas mudanças, o autor afirma que “o papel do gestor está, portanto, relacionado à gestão, ao planejamento, aos resultados, à qualidade do curso e ao desempenho de toda a equipe”. Preocupada com essas questões, Gonçalves (2010, p. 17) investigou se “os professores que assumem cargos de gestão na universidade têm preparo para tal”.

Logo em seguida, Araújo (2016) e Bilheiro (2017) destacam que os docentes se envolvem na gestão administrativa e pedagógica, acadêmica e científica buscando atender as necessidades do curso e da instituição, mas nem sempre têm conhecimento técnico das questões de gerenciamento de pessoas e de recursos. Nesta linha de pensamento, Cunha (2016) traz um estudo com enfermeiros docentes que atuam na gestão, destacando ser fundamental possuírem preparos e habilidades que contribuam com a gestão universitária de modo a refletir no desempenho geral da universidade. Avante, Araújo (2016) e Corrêa (2017)

constatarem que há necessidades de cursos de capacitação e aperfeiçoamento. Nesta ótica, as pesquisas realizadas por Argenta (2011) e por Martens (2016) trazem sugestões de programas de capacitação para os gestores a fim de desenvolverem habilidades e competências necessárias ao desenvolvimento da função de dirigentes. Pois, de acordo com Guimarães (2011), as Instituições de Ensino Superior (IES) da Bahia, já há investimento em capacitações direcionadas ao aperfeiçoamento daqueles que assumem funções de gestão, entendendo que esses professores a frente da gestão necessitam de formação e capacitação específica.

Para Abreu (2012), faz-se necessário enfatizar a importância do “programa de formação continuada para gestores”, que poderá ajudá-los no desenvolvimento das suas práticas na gestão. Em sua dissertação traz uma avaliação realizada com quatro gestores de escolas do Ceará que fizeram um curso de pós-graduação em gestão e avaliação da educação pública, buscando compreender a aplicação dos temas abordados no curso e a utilização destes na prática escolar.

Analisando a tese de Fernandes (2012, p. 159), percebe-se que tem uma relação direta com a temática desta dissertação, já que tem como objetivo saber como ocorre a organização do trabalho pedagógico-administrativo e a atuação do coordenador de curso de graduação. Um dos entrevistados aponta que “não há formação específica para gestor, coordenador e diretor”. Entendendo que esta formação deveria vir por meio de troca de experiências e que deveria ocorrer dentro da própria instituição. “Assim, os interlocutores destacaram a formação para o exercício da função como um ponto a ser considerado e sentem dificuldade em sua atuação, motivada pela ausência de formação” (FERNANDES, 2012, p. 176).

Corroborando com este pensamento, Araújo (2017, p. 7) entende que “os processos de formação de diretores tornam-se condição imprescindível para o alcance dos objetivos educacionais”. Além disso, destaca que um professor municipal que assume a direção não passa por uma formação específica que garanta as ferramentas necessárias à execução da função de diretor. O autor encara isso como um problema, uma vez que sua formação não o prepara para lidar com as novas atribuições. Entende também que quando um professor assume o papel de diretor, reflete automaticamente no seu perfil profissional, pois terá que atender as “exigências inerentes à função, tornando-se necessário repensar os processos de

formação dos diretores” (ARAÚJO, 2017, p. 27). Nesse sentido, Salomão (2011) buscou estudar, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação, o impacto de programas de formação continuada implementados na gestão escolar no período de 2000-2006.

Augusto (2010) tenta compreender os saberes docentes e a formação de gestores escolares num curso de pedagogia. Destacando que os docentes, em algum momento, atuam na gestão escolar. Para Vieira (2014, p. 6) “a formação de gestores tem sido uma preocupação constante entre os educadores brasileiros na busca da melhoria da qualidade da educação”, diante disso, a autora tenta, em sua dissertação, “analisar as demandas e os *gaps*<sup>2</sup> de formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional na Secretaria Estadual de Educação do Piauí” (VIEIRA, 2014, p. 18). Nessa mesma linha, Rodrigues (2012) busca compreender quais conteúdos são trabalhados nas disciplinas relacionadas à formação do gestor escolar nos cursos de pedagogia de algumas faculdades particulares. Para Adriano (2014), o investimento em capacitação é uma condição de sobrevivência e é necessária ao desenvolvimento de qualquer instituição, assim propõe em sua tese a formação continuada para os professores da Faculdade Cearense.

Depreende-se, por meio dos achados, que há diversas preocupações por parte dos pesquisadores em compreender como são preparados os docentes para atuarem na gestão universitária. Nesta perspectiva, também foram pesquisados os trabalhos publicados na ANPED e estão expostos no próximo tópico.

## 1.2 O QUE ENCONTRAMOS NOS TRABALHOS PUBLICADOS NA ANPED?

No primeiro momento, a busca foi realizada usando os termos “formação” AND “gestão” e não apareceu nenhum trabalho, posteriormente, utilizou-se os termos “formação” AND “docente”, aparecendo então vários trabalhos, porém apenas três tinham relação direta com a temática desta dissertação. Diante dos

---

<sup>2</sup>Significa a diferença entre o que se deseja e o que se tem, pode ser um indicador financeiro, uma evolução, um nível de satisfação, etc. Disponível em: <https://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20101023092947AAuG6bo>

achados e objetivando dar maior visibilidade, os três trabalhos serão apresentados no quadro abaixo e discutidos logo em seguida.

**Quadro 3 – Trabalhos publicados na ANPEd no período de 2008 a 2018**

Ano	Local	Título	Autor/es
2007	Caxambu MG	Experiências institucionais de formação do docente universitário – possibilidades do contexto espanhol	Almeida, Maria Isabel de
2008	Caxambu MG	Formação do docente/gestor multicultural: possibilidades e tensões	Januário, Ricardo de Souza – UFRJ Canen, Ana – UFRJ Oliveira e Silva, Rita de Cássia de – UFRJ
2015	Florianópolis SC	Tendências e implicações da formação continuada para a identidade profissional docente universitária	Aguiar, Maria da Conceição Carrilho de

Fonte: elaboração da própria autora (2019), adaptado de Silva (2017).

Interessante que Almeida (2007, p. 11) traz o contexto das universidades espanholas que “instituíram organismos responsáveis por organizar programas de formação para seus docentes”. Como exemplo, tem-se o Instituto de Ciências da Educação (ICE), o qual tem a responsabilidade de desenvolver um plano de formação dos professores da universidade, que além de atender “a docência, o estudo, a pesquisa, a transferência dos resultados de pesquisa e a extensão universitária”, ele contempla “as atividades de direção e coordenação”.

Januário, Canen e Oliveira e Silva (2008) entendem que quando se prioriza a educação, a formação de professores e gestores educacionais acaba ganhando certa relevância, nesta perspectiva, considera pertinente haver mais estudos sobre a formação de gestores escolares, entendendo que o professor poderá ser gestor em algum momento de sua carreira.

Aguiar (2015) ressalta a importância da formação continuada do docente universitário a fim de formar a sua identidade profissional e entende que a profissionalidade precisa abranger além do ensino; da investigação; da prestação de serviço, a tão necessária e fundamental gestão.

Estes trabalhos caminham na direção de desenvolver planos de formação para os gestores, de forma que contribuam com a construção da identidade dos gestores universitários.

### **1.3 O QUE ENCONTRAMOS NOS ARTIGOS ACADÊMICOS CADASTRADOS NA BASE DE DADOS SCIELO?**

No mês de agosto de 2018, foram pesquisadas as bases de dados da Scielo e o repositório da Universidade Federal de Santa Catarina. Utilizando os descritores “formação” *AND* “gestão”, encontrou-se na base de dados Scielo 633 artigos, destes, foram selecionados 24, tendo como critério de seleção todos os artigos que trouxessem o contexto da formação e da gestão relacionados à educação e à formação de gestores.

Neste mesmo período, foram utilizados também os descritores ligados ao operador booleanos *AND*: “formação” *AND* “coordenação de curso de graduação” e foram encontrados apenas seis artigos, dentre eles, apenas um tinha relação direta com o tema, porém já havia aparecido na pesquisa anterior dos descritores “formação” *AND* “gestão”.

Quando utilizado os descritores “gestão” *AND* “coordenação de curso em saúde”, foram encontrados apenas dois artigos, sendo apenas um relacionado ao tema, porém já havia aparecido quando utilizado os descritores “formação” *AND* “gestão”.

Utilizou-se também os descritores “gestão universitária” *AND* “formação” *AND* “docente” e apareceram 11 artigos, dos quais apenas três tinham relação com o tema, porém já haviam sido selecionados anteriormente com os descritores “formação” *AND* “gestão”.

Posteriormente, foi pesquisado pelos descritores “gestão acadêmica” *AND* “formação” e apareceram 50 artigos, dos quais foram selecionados, porém dois já haviam aparecido quando pesquisado pelos descritores “formação” *AND* “gestão”.



## 1.4 ARTIGOS ACADÊMICOS CADASTRADOS NA BASE DE DADOS SCIELO E NO REPOSITÓRIO DA UFSC

**Quadro 4 – Artigos publicados na Scielo no período de 2008 a 2018**

Título do artigo	Autor/es	Ano de publicação
1. <i>Un modelo para la gestión de Una escuela Universitaria orientada a la formación basada en competencias</i> “Um modelo de gestão de uma escola universitária orientado para formação baseada em competências”.	Rodolfo Schmal Simón; Andrés Ruiz-Tagle A.	2009
2.As contribuições do estágio supervisionado na formação do docente-gestor para a educação básica	Lindamir Cardoso Vieira Oliveira	2009
3.A escola como lócus de formação docente: uma gestão bem-sucedida	Josefa A. G. Grigoli; Cláudia M. Lima; Leny R. M. Teixeira; Mônica Vasconcellos	2010
4.A política nacional de formação docente, o Programa Escola de Gestores e o trabalho docente	Márcia Ângela da S. Aguiar	2010
5.Formação acadêmica e atuação profissional no contexto de um Colegiado de Gestão Regional	Sueli Terezinha Goi Barrios; Adelina Giacomelli Prochnow; Alcindo Antônio Ferla; Ana Cristina Passarella Brêtas	2012
6.Análise e proposta de formação de educadores e administradores em Políticas Públicas	Alvaro Chrispino; Fátima Bayma; Frederico Pífano de Rezende	2012
7. <i>Análisis crítico de las políticas de formación de directivos escolares en Chile</i> *:1980-2010	Sebastián Donoso; Nibaldo Benavides; Víctor Cancino; Moyra Castro; Leopoldo López	2012
8.Tecnologias digitais na gestão escolar: Práticas, proficiência e necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal	Piedade, João ; Pedro, Neuza	2014
9. Formação gerencial: uma análise da oferta dos programas de pós-graduação lato sensu de Gestão Empresarial do Rio Grande do Sul	Tamara Cecilia Karawejczyk	2015
10.Paulo Freire na formação de educadores: contribuições para o desenvolvimento de práticas crítico-reflexivas	Ana Lúcia Souza de Freitas; Mari Margarete dos Santos Forster	2016
11.Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes em enfermagem	Silvia Helena Henrique Camelo; Fernanda Ludmilla Lucieli Dias Pedreschi Chaves; Vânea Lucia dos Santos Silva; Mirelle Inácio Soares	2016
12. <i>Formación del profesorado universitario, evaluación de la actividad docente, recursos y promoción profesional</i>	William Díaz Martín	2016
13.Governança universitária: contribuições teóricas	Graziele Alano Gesser; Clésia Maria de Oliveira;Marilia Ribas Machado	2017

<b>Título do artigo</b>	<b>Autor/es</b>	<b>Ano de publicação</b>
14. Enfermeiro gestor universitário: uma teoria fundamentada nos dados	Kamylla Santos da Cunha; Selma Regina de Andrade; Alacoque Lorenzini Erdmann	2018

Fonte: elaboração da própria autora (2019), adaptado de Silva, (2017).

#### **Quadro 5 – Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina**

<b>Título do artigo</b>	<b>Autor/es</b>	<b>Ano de publicação</b>
1. Reestruturando o modelo de universidade pública brasileira para atender aos novos desafios gerenciais	Olival De Gusmão Freitas Júnior; Petrucio Antonio Medeiros; João Carlos Cordeiro Barbirato; Marcus De Melo Braga ; Victor Diogho Heuer de Carvalho	2015
2. Competências profissionais da área de gestão de pessoas das unidades acadêmicas da universidade federal do Pará: aplicação de metodologia de identificação de competências e necessidades de capacitação	Edilza Costa dos Santos; Daniele Herondina Oliveira Pinheiro Nogueira; Karla Andreza Duarte Pinheiro de Miranda; Cleide Raiol Nascimento; João Cauby de Almeida Júnior	2017
3. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública multicampi	Kleber Monteiro Pinto; Carla Liane Nascimento dos Santos; Raniéri Rodrigues Leal	2017
4. Improviso e criatividade na gestão universitária	Fernanda Guimarães; Adriano Coelho ; Andre Pavanati ; Meryellem Yokoyama Neves	2017

Fonte: elaboração da própria autora (2019), adaptado de Silva (2017).

Diante das buscas na base de dados Scielo e no repositório da UFSC, destacamos as principais abordagens relacionadas diretamente ao tema pesquisa. Pois bem, Oliveira (2009) revela, em sua pesquisa, que a proposta da formação do docente como gestor teve início no curso de pedagogia, por volta do final dos anos 60, tendo como ênfase a formação do docente-gestor. Tal ideia estava ligada às lutas relacionadas à “democratização do sistema escolar e também contra a fragmentação do trabalho pedagógico” (OLIVEIRA, 2009, p. 6). Diante deste cenário, iniciava-se a proposta do estágio em gestão educacional, a fim de preparar o acadêmico para a vivência de diferentes contextos da gestão escolar participativa.

Saviani, 1996, *apud* Oliveira (2009), ressalta a importância de não haver fragmentação entre o administrativo e o pedagógico. No entanto, na prática percebe-se que há poucas referências com a formação de professores gestores, exemplo disso está na citação de Oliveira (2009, p. 8):

na literatura sobre formação de professores no Brasil, excetuando aquela mencionada que discute o curso de Pedagogia, e mesmo no plano internacional, são poucas as menções aos saberes docentes relativos especificamente à gestão educacional na formação inicial dos docentes.

Embora a formação do professor como gestor seja algo de grande importância, não se vê muitas oportunidades para tal. De acordo com Aguiar (2010), o governo federal, em 2004, tinha um programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, do Ministério da Educação do Brasil, este visava a formação de professores-gestores que atuavam na Educação Básica, ou seja, era direcionado apenas aos diretores de escolas públicas. Com o passar dos anos, e devido às trocas de governo, houve mudanças neste programa, os novos responsáveis por esta pasta fizeram a opção de ofertar um curso de especialização *lato sensu*, especialização em gestão escolar, que passaria a ser ofertado à distância pelas Universidades Federais.

Freitas Júnior, *et al.* (2015) destacam a necessidade de repensar as estruturas organizacionais das universidades, em especial, os modelos de organização e de gestão a fim de atender as demandas advindas da globalização e da informatização, podendo então atuar de forma mais eficaz. Nessa perspectiva, Guimarães, Coelho e Pavanati (2017) entendem que é necessário usar da criatividade no intuito de enfrentar os desafios da gestão e passar então a utilizá-la como “instrumento de auxílio ao gestor” que precisa enfrentar constantes mudanças advindas do mundo contemporâneo.

Freitas Júnior, *et al.* (2015) trazem uma informação muito importante quando relatam que a partir da década de 90, quando o Ministério da Educação começou a fazer a distribuição dos recursos utilizando indicadores de desempenho, as universidades começaram a buscar melhores resultados e que isso tem uma implicação direta na forma como é conduzida a gestão tanto administrativa como acadêmica. Nesta perspectiva, os autores trazem o modelo utilizado pela Unicamp em 2003, que naquela época adotou a gestão por processos como ferramenta de gestão com intuito de adquirir melhorias em seus processos administrativos.

Alguns autores citados por Gesser, Oliveira e Machado (2017, p. 3), tais como Strada (2000), Rebelo, Coelho e Erdmann (2004), Kobiyama, Rosa e Silva; e Perardt (2011), Pascuci *et al.* (2016) destacam o quanto a estrutura de uma universidade é

complexa, e querendo ou não, diferente de qualquer outra organização, neste sentido, as universidades vêm buscando encontrar “uma forma efetiva de gestão” que atenda as demandas desse segmento, que exige uma “postura mais dinâmica e flexível por parte dos gestores”. Embora, “[...] esses têm dificuldade em desempenhar atividades de gestão, em detrimento das de ensino, pesquisa e extensão” (CUNHA, ANDRADE; ERDMANN, 2018, p. 2).

Ainda de acordo com Cunha, Andrade e Erdmann (2018, p. 2), em suas análises identificaram que os docentes que assumem a gestão passam por três realidades: “gestão departamental, gestão do ensino e a gestão institucional (vinculada às estruturas organizacionais da universidade como um todo)”. Este foi o artigo que mais se aproximou do meu objeto de estudo, tendo como amostragem o quantitativo razoável de docentes gestores, o qual considerou os chefes de departamentos e coordenadores de cursos, bem como os ex-chefes de departamentos e ex-coordenadores de curso, e docentes em cargos de gestão em instâncias superiores.

Além disso, o estudo mostra que o conhecimento dos processos gerenciais se deu pela experiência vivida na prática. Assim, o estudo analisou como são vivenciadas as competências gerenciais pelos coordenadores de cursos e identificou que “a capacidade de liderança, a gestão participativa, e o bom relacionamento interpessoal contribuem consideravelmente com a formação dos alunos” (CUNHA, ANDRADE; ERDMANN, 2018, p. 6). No entanto, Cunha, Andrade e Erdmann (2018) e Pinto, Santos e Leal. (2017, p. 4) relatam escassez de literatura nacional com foco nesse tema e destacam que a gestão não é “simplesmente escolher um modelo de gestão e adaptá-lo ao contexto acadêmico”.

Assim, a gestão no âmbito escolar é abordada por Freitas e Forster (2016) que trazem em seu texto um relato de experiências a partir do mestrado profissional em gestão educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, onde gestores utilizam as práticas de Paulo Freire, fazendo a construção de memórias a fim de discutir posteriormente, oportunizando a realização de práticas crítico-reflexivas. Para eles, “gestão, docência e os desafios do ensino no mundo contemporâneo são complementados pela análise crítica da realidade, sendo necessário haver o diálogo

entre teoria e prática no enfrentamento dos desafios da gestão escolar” (FREITAS; FORSTER, 2016, p. 8).

Chrispino, Bayma e Rezende (2012, p. 26) trazem citações de Luc Ferry (2008) que “indica a necessidade de se refletir sobre a formação de profissionais para que possuam a competência de formular políticas públicas e desenvolver gestão pública nos espaços governamentais sob a ótica da eficiência administrativa e da transparência pública”.

A pesquisa de Grigoli *et al.* (2010, p. 5) confirma que no campo das atividades educacionais há uma certa resistência no uso do termo gestão, pois há uma relação direta com o mundo empresarial, porém, certificam-se que “não há dúvidas de que os professores preferem trabalhar em escolas bem dirigidas e bem organizadas”.

Quando pensamos em gestão educacional em outros países, Cunha, Andrade e Erdmann (2018) mencionam como os docentes são contratados nos países Europeus, local em que a contratação destes ocorre conforme a experiência profissional e titulação, podendo o docente manifestar interesse em atuar na gestão. Bem diferente de como ocorre no Brasil, onde o profissional atua no ensino, pesquisa e extensão e em algum momento terá que “contribuir com as atividades de gestão universitária” (CUNHA, ANDRADE; ERDMANN, 2018, p. 1).

Quando saímos do Brasil para analisar outros países, Donoso *et al.* (2012, p. 136, tradução nossa)<sup>3</sup> trazem o seguinte histórico do Chile:

foi transitado da visão do conselho escolar que enfatizou a dimensão administrativa - década dos anos 80 - reforma educacional do governo militar, em direção a uma que defenda maior Liderança Pedagógica - Década de 2000 - que incorpora noções modernas de funções dos gestores.

Além disso, Donoso *et al.* (2012, p. 4) abordam o estatuto dos professores que estabelece o seguinte requisito para um professor assumir posições de gerente: “contar com estudos adicionais de administração, supervisão, avaliação ou orientação Vocacional (Lei nº 19.070, de 1991, artigo 65)”. Naquele país, no âmbito

---

<sup>3</sup> se ha transitado desde la visión del directivo escolar que enfatizaban la dimensión administrativa1 – década del 80 – reforma educacional del Gobierno militar, hacia una que propugna un mayor liderazgo pedagógico – década del 2000 – que incorpora nociones modernas de las funciones de los directivos.

escolar, “a gestão é vista como uma questão de coordenação, temporariamente exercida por professores com alguma preparação adicional”.

Donoso *et al.* (2012, p. 5) trazem também que no Chile as políticas educacionais dão maior importância ao papel do gestor, entendendo ser um mecanismo relevante “para avançar nos processos de melhoria escolar.”

Dados da Fundación (2012, *apud* DONOSO *et al.*, 2012, p. 5) trazem o seguinte relato:

devido o avanço na definição de funções, o Ministério da Educação tem trabalhado na construção e disseminação de um quadro de ação para gestores escolares, sob o pressuposto de que só é possível melhorar a qualidade da gestão escolar na medida em que haja clareza sobre as competências que os líderes devem possuir.

Piedade e Pedro (2014, p. 6) falam sobre necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal salientando, “em particular, a limitada oferta de ações ao nível da formação em gestão e liderança com tecnologia ou programas de apoio”. Além disso, os autores “sinalizam o projeto “Líderes Inovadores”, desenvolvido pela parceria entre a *Microsoft* Portugal e o Ministério da Educação, com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências de liderança e gestão inovadoras junto dos líderes escolares (DGRHE, 2012, p.7).”

Diferente do campo educacional, Barrios, *et al.* (2012, p. 4) discutem como funciona a formação dos enfermeiros, destacando que nela há uma preparação voltada para a gerência, dando ênfase às “atividades de coordenação, supervisão e controle à luz dos preceitos das teorias clássicas da administração”. No entanto, na prática nem sempre funciona como planejado, conforme mostram Camelo *et al.* (2016) que trazem um estudo de caso com enfermeiros gestores em um hospital de ensino e abordam a preocupação da Instituição em capacitar os enfermeiros que assumem a gestão.

Para Karawejczyk (2015, p. 4-5), há carência de estudos que façam avaliação da efetividade da formação gerencial, “principalmente na investigação entre “para que”, “para quem” e “como” estes gestores aprendem”. A autora entende que a formação é necessária a fim de ajudar o gestor a “ampliar sua capacidade de ação e reflexão no mundo em que vive”.

O estudo de Díaz Martín (2016) aborda certa preocupação em realizar avaliações em relação à formação do professor, porém avaliação é direcionada apenas ao conhecimento do que é adquirido e que é posteriormente transferido aos alunos; nesta, avalia-se a capacidade de adaptação às novas ferramentas tecnológicas; avalia a capacidade de comunicação; de realizar publicações científicas e de realizar trabalhos em equipe, mas, em nenhum momento, avalia a capacidade do professor em assumir funções de gestão.

Enfim, os achados trazem percepções de diversos autores que buscam compreender a gestão em contextos educacionais nacionais e internacionais. Os estudos internacionais trazem com maior clareza a importância de haver formações para aqueles que atuam na gestão, pois entendem ser necessário haver uma preparação prévia a fim de que alcancem maior qualidade na gestão educacional. No Brasil, alguns autores também compreendem a necessidade de haver preparo daqueles que atuam como gestores tanto em escolas quanto em universidades, pois diante da falta de políticas de formação continuada objetivando a aquisição de habilidades específicas que contribuam com a atuação dos gestores, eles acabam sendo desafiados na prática a aprenderem como ser gestor.

## **2 CONCEPÇÃO DE GESTÃO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Nesse capítulo será abordado um breve contexto histórico da gestão, transitando pela escola clássica da administração, dando destaque a teoria da administração, caminhando para o modelo de gestão utilizado nas indústrias japonesas até chegar aos modelos de gestão mais modernos, conhecidos por serem mais flexíveis e por estarem atentos às novas demandas organizacionais. Posteriormente, será explanado sobre gestão universitária, o seu funcionamento no contexto geral, caminhando para o específico, ou seja, como que ela funciona dentro da instituição estudada, isto é, na UnB. Logo em seguida, tem-se um tópico para compreender como funcionam as funções de gestão dentro da UnB, destacando o campus UnB Ceilândia.

### **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO**

As teorias da administração surgiram no início do século XX, e tiveram como protagonistas, em 1911, Frederico Taylor nos Estados Unidos e Henry Fayol na França em 1916, cada um com sua teoria e juntamente com a teoria de Weber integram a escola clássica da administração. Diversos foram os modelos de gestão que advieram após a Segunda Guerra Industrial e que deram início à Administração Científica, da qual faziam parte o taylorismo, o fordismo e o fayolismo. Durante muito tempo as empresas se destacaram pela impessoalidade das normas, por haver um padrão de comportamento a ser seguido e por subdivisão das funções dentro de cada sistema organizacional. Nestes modelos não havia consideração dos aspectos políticos, sociais, ambientais e muito menos culturais, ou seja, tudo era tratado de forma generalizada. Neste sentido, Motta e Vasconcelos (2013, p. 30) confirma que “a Administração Científica sempre viu a organização com forma de estruturar a empresa, e não no sentido de sistema social”.

Naquela época, Taylor destacou-se por ter formalizado a teoria da Administração Científica que tinha por objetivo substituir os sistemas tradicionais por “estruturas burocráticas que garantam a funcionalidade e a eficiência do processo produtivo” (MOTTA; VASCONCELOS, 2013, p. 21). Desde então, Taylor preocupava-se em aumentar a eficiência do trabalho e, por meio de suas atividades,



demonstrava preferir “a experiência e a indução ao método dedutivo”, bem diferente do estilo de Fayol que buscava uma “lógica-dedutiva para estabelecer os princípios da boa administração” (MOTTA; VASCONCELOS, 2013, p. 24). Cada um justificava a sua teoria dentro dos métodos científicos existentes e sempre seguindo os padrões necessários para a melhor produção.

Em meados dos anos 70, durante a crise do capital, aconteceram diversas transformações na maneira em que realizavam as produções, começava a difusão mundo a fora da forma de produção utilizada nas indústrias japonesa, mais conhecida como toyotismo. Por meio dele, diversas mudanças começaram a ser realizadas no contexto de gerenciamento organizacional (SILVA; FRAJORGE, 2011).

Com o passar dos anos, as exigências do mercado foram mudando, e com isto foram crescendo as buscas por modelos de gestão mais flexíveis, que fossem capazes de atender as novas demandas organizacionais. Nesta perspectiva, Le Boterf (2003) critica o modelo taylorista por entender que ele não atende mais os critérios de desempenho e as novas condições de trabalhos impostas no século XXI. Assim, perante este novo cenário, a gestão pública começa a substituir a gestão burocrática pela gestão empresarial, que de acordo com Araújo e Castro (2011, p. 1), esta prima “pela eficiência, eficácia e produtividade”. Percebe-se então que os modelos de gestão começaram a evoluir e “a necessidade de aumentar a eficiência e a competência levou as organizações a substituírem o empirismo por uma abordagem científica” (MILHOMEM FILHO, 2016, p. 49). Tais mudanças fizeram com que os gestores comesçassem a alinhar as decisões de forma a estarem interligadas aos objetivos organizacionais, almejando resultados positivos também para a sociedade.

Sendo assim, foram desenvolvidos novos conceitos dentro da administração, dentre eles, Sander (2005, p. 44) aborda que:

no âmbito da administração empresarial, à luz da própria concepção taylorista de *management*, desenvolveram-se novos conceitos administrativos, como os de gestão e gerência, que rapidamente invadiram as distintas áreas temáticas da administração. Surgiram, assim, os cargos de gestor e gerente, em substituição ou adição aos de administrador e diretor.

Estes conceitos foram sendo aos poucos introduzidos também na administração pública, que começou a se preocupar também com a produção de resultados significativos dentro do contexto organizacional. Corroborando com estas mudanças, percebe-se que após a promulgação da Constituição Federal de 1988, rompeu-se com o autoritarismo e, ao longo dos anos, tem ocorrido uma busca incessante pela redução da burocracia na administração pública, havendo então uma busca por uma nova gestão (SALLES; TURÍBIO, 2014). Entendendo então ser necessário adaptar-se ao “princípio da gestão democrática, [...] consagrado no artigo 206 da Constituição Federal, no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em numerosos estatutos legais dos sistemas estaduais de ensino” (SANDER, 2005, p. 50). Não obstante, “políticas públicas, magistério e gestão da educação são hoje temas prioritários para os estudiosos da educação brasileira” (SANDER, 2005, p. 51).

Diante desta nova perspectiva, (GOMES, *et al.*, 2013, p. 5) nos chama atenção dizendo que “a gestão é uma atividade eminentemente social que deve ser vista como uma questão de contexto e de historicidade, que não pode ser apreendida sem ser vivenciada e que todo sentido atribuído depende de como somos”. Afinal de contas, os padrões de relacionamento acabam sendo alterados, bem como os padrões

de relações de poder, as trajetórias de carreiras são mudadas, os vínculos de fidelidade e compromisso são quebrados e as qualificações e o perfil profissional dos gerentes passam a ser questionados diante das novas concepções e práticas organizacionais (MILHOMEM FILHO, 2016, p. 47).

Nas instituições públicas, em especial nas universidades não é diferente. De acordo com Milhomem Filho (2016, p. 56). “O planejamento e a gestão estratégica ganham força como ferramentas que transformam a experiência do dia a dia em orientação para as decisões futuras”. Sendo então necessário que cada gestor busque desenvolver habilidades de liderança a fim de que por meio delas, juntamente com outras, ele possa desempenhar suas atividades de forma eficaz e consiga vencer os desafios que lhes são impostos diariamente.

## 2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Nos últimos anos, percebeu-se uma intensificação dos avanços tecnológicos, bem como diversas mudanças no cenário econômico e político, os quais ocasionaram grandes transformações no contexto organizacional tanto no privado quanto no público e nas universidades isso não foi diferente. Nota-se que o modelo burocrático tão usado em diversos níveis da administração pública já não atende as novas demandas advindas da sociedade, muito embora, Marcelino (2003, p. 30) venha dizer que “a universidade é uma organização conservadora por excelência, em práticas e posturas. Sua gestão ainda é, ou sempre foi tradicionalista, burocrática e governamental”. No entanto, torna-se necessário questionar se este modelo realmente ainda funciona, pois com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995 a universidade precisou fazer adaptações de forma a iniciar uma gestão participativa, inserindo a comunidade acadêmica na definição das estratégias organizacionais.

Nesta linha de pensamento, Ferraresi (2004, p. 327) diz que “as universidades têm comportamento gerencial burocrático, colegiado, político e anárquico”, ou seja, dentro do contexto de colegiados, exige-se uma certa colaboração entre os integrantes de forma a otimizar a comunicação, a fim de haver um consenso na tomada das decisões. Acredita-se que esta concepção tem mudado, pois a gestão educacional tem funcionado de maneira mais participativa e democrática<sup>4</sup>, como pode ser visto na prática, quando se diz que o poder é compartilhado e decidido pelo voto da maioria de seus membros. Assim como ocorre, no local da pesquisa, para os gestores entrevistados, dez dizem tomar decisões via colegiado, entendendo ser uma estratégia eficaz adotada por eles. “ [...] *Reunião. [...] A gente discute qualquer mudança no curso, no currículo, no PPC do curso. E aí esta mudança é discutida e levada em reunião de colegiado e a maioria, sim, vota, aprova e aí sim eu só faço o encaminhamento, [...]*” (Gestor XII); “[...] *compartilhando com o colegiado as coisas mais importantes, para ter uma*

---

<sup>4</sup> Segundo Araújo (2011, p. 40) a gestão democrática da educação é aquela que garante a efetiva participação dos sujeitos sociais no controle do espaço público, criando canais permanentes de inserção dos indivíduos na esfera pública, dando-lhes a visibilidade necessária para a promoção da cidadania comprometida com a universalização de direitos e com a transformação da ordem social existente.

*coparticipação, uma corresponsabilidade.* ” (Gestor IX); “[...] *Conversa em grupo, eu procuro nunca tomar decisão sozinha, então eu tomo a decisão geralmente em grupo, [...]*” (Gestor VIII).

Neste sentido, Daniel (2013, p. 55) compreende que “esta gestão colegiada ao criar espaços de interlocução entre os diversos segmentos da comunidade escolar pretende construir elementos importantes para os avanços da democracia”. Dando aos envolvidos um espaço em que todos possam participar e dar as contribuições de forma a tomarem a melhor decisão para os envolvidos na instituição educacional. Ou seja, as responsabilidades passam a ser compartilhadas, fazendo com que os envolvidos tenham compromisso com as decisões tomadas (GONÇALVES, 2010).

Tudo isso faz parte das adequações advindas da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDBEN), e que em seu artigo 56, assegura que “as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. Além disso, seu parágrafo único, garante que “os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes” (BRASIL, 2013).

Pois bem, pesquisando na lei maior, a Constituição Federal de 1988, em seu art. 207, diz que: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Logo, quando pensamos nas atividades desenvolvidas pelos profissionais que atuam nas universidades, em especial os docentes, a Lei 12772/2012 que fala sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério Federal – art.2º traz a seguinte descrição:

são atividades das Carreiras e Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica (BRASIL, 2012, p. 2).

Dessa forma, percebe-se que a gestão universitária é, na maioria das vezes, desempenhada por docentes, que acabam tendo que acumular esta função juntamente com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, nada diferente das orientações que estão previstas no decreto 94.664/87. Que em seu art.3º caput e inciso II diz:

são consideradas atividades acadêmicas próprias do pessoal docente do ensino superior;

II – as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente. (BRASIL, 1987, p. 1).

Por conseguinte, diante dos diversos compromissos advindos da carreira, não é uma tarefa fácil incorporar tais atividades no dia a dia, mas é necessário que os docentes aceitem as novas responsabilidades e aprendam a conviver com os diferentes desafios advindos das atividades de gestão (BARBOSA; MENDONÇA, 2016). Além disso, é preciso compreender que não diferente de outras estruturas organizacionais, as universidades realizam o fomento de diversas tarefas, bem como o ensino, a pesquisa e a extensão, e para que essa diversidade de atribuições seja desempenhada com melhor desenvoltura, Barbosa, Mendonça e Cassundé, (2016, p. 67) alertam que:

[...] tais gestores precisam não somente de formação técnica, mas também do desenvolvimento de competências gerenciais, visto que há diferença entre tarefas administrativas e tarefas docentes, e para ambas se fazem necessárias também competências profissionais específicas.

Em complemento, cabe ressaltar que os gestores têm papel fundamental dentro das organizações, pois são eles os responsáveis por tomar decisões assertivas de forma a contribuir com o alcance de resultados positivos. Conseqüentemente, é interessante que tenham sempre a preocupação em atender os princípios da finalidade pública, social e educacional, não esquecendo que é fundamental prezar pela qualidade da gestão pública. Neste sentido, Oliveira e Santos (2014, p. 245) complementa dizendo que:

o gestor passa a ser a pessoa responsável para operar as transformações necessárias no ambiente de trabalho, como: planejamento e orçamento participativo, organização administrativa da gestão, articulação com outros órgãos e entidades e democratizar suas ações políticas.

Portanto, no momento em que o docente assume uma função de gestor, ele passa a conduzir as reuniões gerenciais, a solucionar conflitos, a coordenar seus pares e resolver problemas técnicos relacionados ao contexto organizacional. Sendo necessário avaliar periodicamente as dificuldades e, por meio delas, realizar o planejamento necessário de forma a minimizar as fraquezas e até mesmo transformá-las em oportunidades que venham contribuir com o alcance da missão da instituição de ensino. Nesta linha de pensamento, Oliveira e Santos (2014, p. 246) traz sua contribuição dizendo que:

diante das transformações ocorridas na administração pública brasileira, as universidades públicas (IFES), necessitam de um modelo de gestão diferenciado, empreendedor e moderno, para seu desenvolvimento institucional e pedagógico que conjugue o papel estratégico da universidade pública no desempenho do desenvolvimento social e econômico do país.

Dessa forma, entende-se que uma instituição de ensino superior precisa assumir o compromisso com a sociedade, ofertando um ensino de qualidade e buscando a excelência na gestão pública, estando sempre preocupada em atender aos princípios da finalidade pública, social e educacional. Afinal de contas, as universidades têm o poder de transformar a sociedade que anseia cada vez mais por profissionais competentes, preparados e que assumem os desafios advindos desse mundo globalizado.

Mais adiante, para melhor compreensão, será abordada a gestão universitária dentro da Universidade de Brasília.

### **2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA UNB**

A Universidade de Brasília (UnB) é integrante da Fundação Universidade de Brasília (FUB), que é vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e mantida com recursos do Governo Federal. De acordo com seu regimento interno, goza de autonomia administrativa, didático-científica, gestão patrimonial e financeira.

A UnB tem vigente um estatuto e um regimento interno os quais são documentos legais que orientam como deve funcionar a sua estrutura, bem como auxiliam na forma como serão construídas as políticas ligadas ao ensino, pesquisa, extensão e gestão. De acordo com o estatuto, a estrutura administrativa da UnB

fundamenta-se por meio dos princípios da “gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional” (SANTOS, 2011, p.10).

Assim, é preciso compreender que ao tratar de gestão universitária, deve-se ressaltar a importância de haver um compromisso social voltado para que haja mudanças significativas na sociedade como um todo. Pois, esta tem cobrado serviços de qualidade e para que isso aconteça dentro de um contexto universitário, é necessário deixar para trás as estruturas burocráticas, dando espaço para estruturas mais flexíveis, capazes de desempenhar seu papel com maior autonomia, na perspectiva de então alcançar os resultados planejados.

Assim, Salgado e Marques (2014, p. 174) fazem suas indicações quando diz

que a universidade precisa melhorar suas práticas internas: tomar a burocratização excessiva e decisões morosas, pontos de partida para uma melhoria contínua nos seus processos, para ser um agente de transformação tanto para a sociedade quanto para ela mesma.

Acredita-se que os primeiros passos já estão sendo dados, pois quando se fala de autonomia, percebe-se que ela já não está meramente nos discursos, mas tem sido colocada em prática, desburocratizando diversos processos de trabalho, podendo ser percebida no campus pesquisado, por meio da fala de um gestor, quando diz: “[...] A UnB dá autonomia. Na gestão atual tem descentralizado muitas coisas e isso realmente foi uma mão na roda” (GESTOR II). Esta descentralização facilita a fluidez dos processos, de maneira a contribuir com o alcance dos resultados, muito embora ainda se tenha certa dificuldade na execução de muitas atividades que dependam de outras instâncias, como relatado pelo GESTOR IV:

*A UnB está assim num movimento de descentralização, então, nós temos muita condição de tomada de decisão, mas muita coisa que a gente quer fazer depende de terceiros que estão fora, tipo prefeitura, decanatos e a gente se vê ansioso na expectativa de ver as coisas andarem. Então isso é uma dificuldade, você não ter, por exemplo, aqui nós temos uma matriz de recursos, mas no setor público, nem sempre conseguimos executar os planos.*

Mas, para os entrevistados, quando questionados a respeito de terem autonomia na tomada de decisão, 83% de suas respostas foram positivas,

*[...] acho que dentro do meu âmbito, sim, eu acho que tem as hierarquias que você tem que cumprir, você tem competências ali, acho que você tem uma certa autonomia dentro do colegiado. GESTOR IX;*

*[...] acredito que tenho autonomia, não me vi nenhuma vez restringido em propor questões, em poder discutir abertamente, acho que nisso a UnB é bastante liberal, ela dá autonomia. (GESTOR III).*

Outro fator interessante é que para alcançar eficiência na gestão universitária torna-se primordial que a instituição elabore seu planejamento institucional. Neste sentido e com o intuito de melhorar essa e outras indicações, a Universidade de Brasília adotou o plano de desenvolvimento institucional, mais conhecido como PDI, que é utilizado como ferramenta de gestão e contempla todo o planejamento institucional, “[...] este estabelece as ações que serão desenvolvidas para alcançar os macro objetivos da Universidade” (UNB, 2018). Cabe destacar que este documento é obrigatório a todas as IES e é construído coletivamente por toda a comunidade universitária. Também é realizado o Plano Quinquenal (PQ), no qual são planejadas as realizações de projetos ligados aos objetivos e metas a serem alcançados em longo prazo. Segundo (LUSTOSA; CARMONA, 2011) em todos os instrumentos de planejamento há previsões de ocorrências de revisões com intuito de, se necessário, realizar mudanças e/ou adaptações dos objetivos organizacionais.

Trazendo para a prática, o primeiro projeto estratégico, parte integrante do PDI, foi implementado pela UnB com a ajuda da Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Políticas Públicas em Gestão – FACE e passou a ser utilizado como instrumento de gestão. Diante desta oportunidade, iniciou-se a implantação de um processo de mudança institucional no qual dentro dele estava inserido o curso de Pós-Graduação Lato Sensu a fim de formar novos gestores para atuarem dentro da própria universidade. Esta e outras ações desta natureza são essenciais para o alcance do desempenho esperado.

Assim, os gestores entrevistados apontam, por meio da categoria atuação como gestor, as estratégias que utilizam no dia a dia na perspectiva de obterem êxito na gestão.

### **Categoria: Atuação do Gestor**

#### **Subcategoria: As ações do gestor/estratégias**

As situações concretas vividas no cotidiano da função de gestor nem sempre estarão definidas e terão soluções prontas, exigindo habilidades pessoais para enfrentar e resolver o que for necessário, não se limitando ao que realmente está



planejado, mas, em alguns momentos, é necessário dar espaço para a improvisação. Neste sentido, quando perguntado que tipo de estratégias são utilizadas para a tomada de decisões, alguns gestores relatam usar da experiência e até mesmo de histórico para que as resoluções sejam assertivas. “[...]então, tenho pensado dessa forma e levado em consideração aquilo que já foi feito também, o histórico. ” (Gestor VI); “[...] partir da tua experiência para tomar essas decisões”. (Gestor XI).

A profissão docente não é atuar de forma isolada, pelo contrário, dificilmente estará atuando sozinho, pois as suas atividades exigem que haja uma rede de interações com diversas pessoas, neste sentido, alguns docentes gestores utilizam como estratégia de atuação a aproximação de seus alunos a fim de que possam juntos estreitarem as relações e terem um bom convívio social, como diz o gestor III “[...] com os alunos também, acho que a gente aumentou a aproximação deles. A gente faz, pelo menos uma vez, uma reunião com eles para ouvir as demandas e os anseios deles. ” E o Gestor V “[...]outra coisa que eu fazia era trabalhar junto com os centros acadêmicos, [...]”.

É necessário compreender que o trabalho docente está inteiramente ligado a um conjunto de interações humanas, que são necessárias ao bom desempenho das suas atividades. Assim, Tardif, (2012, p.141) enfatiza que:

[...] esse trabalho exige, constantemente, um investimento profundo, tanto do ponto de vista afetivo como cognitivo, nas relações humanas com os alunos. Essas relações podem dificilmente ser superficiais. Elas exigem que os professores se envolvam pessoalmente nas interações, pois eles lidam com pessoas que podem desviar e anular, de diferentes maneiras, o processo de trabalho e das quais eles devem obter o assentimento ou o consentimento, e mesmo a participação.

Neste sentido, as redes de interações não param por aí, pois se faz necessário buscar um convívio harmônico com seus pares e ampliar o leque de convivência. Portanto, os gestores entendem que o diálogo é fundamental dentro do universo institucional, onde buscam constantemente adequar-se.

[...] eu realmente sento com professor aqui do meu lado e eu converso com ele: o que eu posso melhorar enquanto gestora, o que você me traz? O que você acha que eu falhei? Você está em determinada comissão, o que a gente pode melhorar para fazer dar certo? E eu acho que tem me ajudado muito, então neste sentido acho que tem sido bom. (GESTOR VIII)

Para Marra e Melo (2005, p. 21) “A estratégia de conversar, de adotar uma postura mais democrática, vem reforçar a prática gerencial de evitar conflitos”. Paralelo ao diálogo está o *feedback*, não tão presente nas relações sociais de trabalho, mas apontado como fundamental na relação gestor-docente, muito bem registrado pelo GESTOR VIII:

*[...] no final de cada semestre eu procuro chamar individualmente cada professor para perguntar as dificuldades que ele teve no semestre, para perguntar em relação a minha gestão, o que ele está achando, quais as dificuldades que ele está tendo em relação a minha gestão, positivos, negativos e sugestões.*

Esta postura deveria ser rotineira dentro da universidade, pois as avaliações do comportamento e das habilidades contribuem para que haja sempre uma melhora daquilo que está sendo desenvolvido, contudo, não é uma prática fácil, exige um esforço, bem como a aplicação por meio de técnicas. Como diz Turci, (2013, p. 82) é preciso “procurar sempre um local reservado, falar individualmente sem expor a pessoa em público e programar o tempo necessário para a conversa que pretende ter”. Além disso, o *feedback* precisa ser feito com base em dados concretos e não baseado em opiniões, pontuando situações específicas (TURCI, 2013).

Complementando as ideias das ações a serem tomadas, Le Boterf (2003, p. 40) diz que: “O profissional sabe reconhecer o que é preciso fazer, para onde deve dirigir sua ação”. Mas isto leva tempo, para os gestores entrevistados, este *insight* não acontece instantaneamente, requer um tempo, em especial para apropriar-se das atividades que são executadas, e como estratégias percebem que é necessário apresentar propostas prévias, conforme relatos: “[...] *Eu aprendi algumas coisas, tem que levar algumas coisas prontas, faço propostas e levo para o grupo, para que eles votem*” (GESTOR VII); “[...] *Buscava levar propostas para as reuniões, mesmo que às vezes não fossem totalmente acatadas, mas já era meio caminho andado e aí o grupo fazia as reformulações em cima daquilo que havia sido proposto*” (GESTOR V). Entende-se que com esta estratégia, os gestores ganham tempo direcionando as discussões a assuntos que necessitam ser resolvidos, como diz Le Boterf (2003, p. 40): “Ele sabe desenvolver atos pertinentes, isto é, atos capazes de influenciar a resolução dos problemas a tratar ou a realização da atividade a executar: atos que fazem sentido”.

Ainda dentro da categoria atuação como gestor, apresenta-se a subcategoria facilidades da gestão, na qual os gestores apontam onze facilidades que podem ser visualizadas na tabela abaixo:

**Tabela 2 – Subcategoria: Facilidades da gestão**

Facilidades da gestão x Quantidade de entrevistados		
1	Apoio ou proximidade da direção	5
2	Relacionamento com os pares	5
3	Proximidade com os alunos	2
4	Comunicação	1
5	Comprometimento	3
6	Sistemas	6
7	Atuação como coordenador adjunto	1
8	Proximidade de outras Instâncias	4
9	Comunicação Informal	2
10	Estrutura Física	3
11	Descentralização	1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Dentro da subcategoria facilidades da gestão, serão comentadas aquelas que foram mais apontadas pelos gestores. Portanto, quando eles destacam a relevância do “Apoio ou proximidade da direção”, estão sinalizando que consideram ser positiva a abertura que a direção da unidade oferece aos coordenadores de cursos. “[...] isso eu não posso omitir, eu tive o apoio da direção em relação às atividades” (GESTOR X); “[...] Aqui na FCE o contato próximo dos coordenadores com a direção facilita muito” (GESTOR III); “[...] então aqui a gente tem uma gestão muito compartilhada com o diretor e a confiança que temos um no outro, acho que é uma das grandes questões” (GESTOR IV).

Neste sentido, esta facilidade contribui para o andamento dos processos, bem como para os direcionamentos necessários em cada colegiado, contribuindo para que o coordenador de curso se sinta mais seguro na tomada de decisão, bem como sinta liberdade em apontar questões problemáticas a fim de serem discutidas e solucionadas da melhor maneira possível.

O apoio da chefia imediata, assim como a sua acessibilidade, possibilitam maior interação e discussão de demandas interessadas a toda organização, favorecendo as relações socioprofissionais do trabalho. Neste contexto, a colaboração entre pares foi considerada como positiva, entendendo que ela contribui para o crescimento da equipe, fortalecendo as relações interpessoais. Na prática, percebe-se que os docentes acabam compartilhando com seus pares “um saber prático sobre sua atuação” (TARDIF, 2012, p. 53). Tal atitude acaba tornando-se

uma facilidade dentro da gestão, como se pode ver neste relato: “[...] *Eu me sinto bem próxima aos outros coordenadores, então eu acho que isso para mim é uma facilidade, porque eu não passo aperto*” (GESTOR VIII).

Tal conduta pode ser relacionada com o comprometimento, também considerado uma facilidade, ele por sua vez, possibilita transformar o ambiente de trabalho num espaço de constante crescimento. Como o campus pesquisado é muito novo, aqueles que foram selecionados para atuar nele também são novatos e isso contribui para que tenham o desejo de construírem juntos este espaço. Diante das falas trazidas por eles, percebe-se um comprometimento das equipes de docentes que integram cada curso com as atividades que executam e com a instituição em que atuam.

*[...] Então eu me deparei com muita gente com vontade de construir, [...] Então me encontrei muito com pessoas bem dispostas a trabalhar” (GESTOR VII); “[...] todo mundo querendo construir, todo mundo ascendendo junto[...]* (GESTOR VII);

*[...] Mesmo com todos os problemas que eu tinha, eu tinha um grupo de professores muito bom. Era um grupo comprometido* (GESTOR XI).

Dentre as facilidades, foi destacada a comunicação, como abordado pelo Gestor I “*A facilidade que eu tinha é que eu falo demais. Comunicação*”. Esta capacidade é bem explanada por Le Boterf (2003, p.24) quando diz que: “como o trabalho se reveste de um caráter cada vez mais coletivo, seu desempenho dependerá largamente de sua capacidade de se comunicar e de cooperar”.

As comunicações, dentro do contexto organizacional, podem acontecer de maneira formal ou informal e, na maioria das vezes, elas acontecem informalmente (CHIAVENATO, 2007). Efetivamente, alguns gestores utilizam dessa maneira de comunicação buscando resoluções mais ágeis, ou seja: “*As facilidades ainda estão relacionadas à comunicação informal*”. “*Camaradagem*”, “*Muitos serviços eram realizados por colegas por ter mais proximidades*” (GESTOR XI).

Os gestores também citaram o quanto os sistemas internos colaboram com a execução das suas atividades, em especial o Sistema Eletrônico de Informações-SEI, este foi implantado em 2016 na instituição e informatizou os processos administrativos, dando agilidade e transparência na tramitação dos mesmos, muito embora, alguns relatem ter aumentado a demanda de trabalho.

*O SEI, porque é uma ferramenta que otimizou a visibilidade dos processos (GESTOR IX).*

*O SEI está facilitando muito a vida da gente, apesar de demandar muito mais agora, mas o SEI é um instrumento muito importante para agilizar a gestão e também padronizar procedimentos (GESTOR III).*

*Facilidades, eu acho que eu vivenciei o processo SEI, a implantação, acho que o início foi bem difícil, mas assim, o tanto que o SEI trouxe de benefício para a UnB, [...] (GESTOR VIII).*

*Ah, o SEI foi uma grande ferramenta, embora no começo tenha sido bem difícil, mas fomos aprendendo a usá-lo e hoje nos ajuda muito na montagem de novos processos, pois está tudo ali, além da transparência trazida pelo meio eletrônico (GESTOR V).*

Apesar dos relatos de que os sistemas são facilidades, pode-se considerar que existem contrariedades, os sistemas internos apresentam falhas e se fossem reestruturados para disponibilizarem relatórios mais consistentes e informações de forma integrada, com certeza, dariam maiores suportes aos usuários no que diz respeito à execução dos trabalhos diários.

Esta realidade pode ser vista em outras universidades, como se vê num relato trazido por Peixoto e Souza (2015, p. 253): “O fato de haver uma quantidade grande de sistemas que não são interligados tem provocado insatisfação e uma percepção de fragmentação da informação que ocasiona uma série de problemas, tais como inconsistência de dados, retrabalho e a dificuldade de acesso”.

Os gestores também apontaram o quanto é importante ter uma certa proximidade com outras instâncias dentro da instituição, entendendo que este relacionamento traz resolutividade ao trabalho desenvolvido no dia a dia.

*Os decanos, as pessoas em si, que ocupam os cargos hoje é algo que facilita. Então a gente percebe que é ouvido, percebo um grande compartilhamento de responsabilidades entre os gestores, acho que isso facilita em muito (GESTOR IV).*

*[...] acho que uma facilidade também é quando você tem bons contatos dentro das equipes, eu cômputo isso como facilidade, [...] (GESTOR IX).*

Interessante que foi destacado por alguns gestores o quanto a estrutura física no campus UnB Ceilândia é agradável ao ponto de contribuir com a qualidade de vida no trabalho, “A UnB tem sala com ar condicionado, tudo limpo, tem silêncio, tem salas de aulas bacanas [...]” (GESTOR XI); “Temos aqui um ambiente agradável, limpo, bom de se conviver, acho que isso é favorável” (GESTOR III); “a própria

*estrutura física, temos salas separadas para os professores, espaços limpos, acho que tudo isso facilita nosso trabalho” (GESTOR V).*

As condições ambientais de trabalho contribuem para que os trabalhadores tenham saúde física e mental, e quando adequadas, proporcionam bem-estar daqueles que ali atuam (CHIAVENATO, 2010). Acredita-se que aqueles que trabalham nos *campi* têm privilégio em relação à estrutura física, pois são instalações consideradas novas e que passam por avaliações periódicas.

Como toda e qualquer instituição, há também contratempos na gestão que precisam ser enfrentados. Alguns deles foram apontados e estão na subcategoria dificuldades. Ao analisar as falas dos coordenadores e compará-las a estudos realizados em outras instituições, percebe-se que as dificuldades que vivenciam enquanto gestores são muito parecidas, embora cada instituição tenha suas peculiaridades.

Das dificuldades apontadas na atuação profissional, destaca-se a falta de pessoal administrativo para dar apoio nas atividades do dia a dia.

*[...] eu acho que falta de apoio, de pessoal para gente. Acho que a gente faz tudo muito sozinho, acho que a gente tem uma carga que é muito... eu acho que a gente faz muito pouco trabalho de coordenação. Acho que a gente faz muito trabalho burocrático, trabalho que é mais administrativo e não em si um trabalho de coordenação de curso. Então é uma coisa mais desgastante, mais cansativo, nesse sentido (GESTOR VI).*

*[...], mas a gente acaba participando e tendo que fazer coisas bem administrativas, operacionais. Acho que as coisas se fundem um pouco e isso acaba sobrecarregando o coordenador (GESTOR IX).*

Estes relatos são bem parecidos com a percepção de Daniel (2013, p. 78) quando diz que:

as atividades, no âmbito administrativo, consomem grande parte do tempo do gestor e lhe inserem num contexto de muitas tarefas. E essas demandas administrativas são consideradas pelos professores como tarefas complexas e que necessitam de grande tempo para serem realizadas, exigindo um desempenho do gestor escolar.

Na pesquisa de Bilheiro (2017) também traz relatos dos entrevistados que reclamam da falta de secretários para contribuírem com as atividades administrativas. Esta falta de pessoal contribui com o aumento de demandas para os gestores, como mencionado pelos entrevistados:

*[...] e também uma carência de pessoal de apoio, então você acaba fazendo muito trabalho administrativo que acaba demandando muito tempo do coordenador (Gestor V);*

*[...]A demanda administrativa dentro do curso ela é uma demanda alta, e que tem que ser distribuída muitas vezes dentro dessas comissões compostas pelos professores, e aí eu sinto que o curso está sobrecarregado (Gestor VIII).*

Por fim, por ter que disponibilizar mais tempo às demandas administrativas, muitos gestores acabam extrapolando a carga horária de trabalho, que percebem ser excessiva como relatam os gestores III e IV *“[...] a gente não tem tempo de planejar em conjunto [...] A gente não consegue ter tempo, pois a gente não deixa de ser professor, pesquisador”; “[...] O meu papel como gestor não abandonou o papel docente, então continuo dando todas as minhas aulas, essa talvez seja uma dificuldade também. (Atividades acadêmicas). [...]”*. São realidades comuns nas universidades conforme abordado por (ARAÚJO, 2016) que entende haver uma sobrecarga de trabalho, já que ocorre o acúmulo de atividades acadêmicas concomitante com as de teor administrativo. Desta forma, precisam desenvolver meios de conseguir conciliares as atividades e atender às exigências advindas da profissão docente.

Esta carga excessiva acaba por ser um empecilho para que o PDI seja colocado em prática. Dos gestores entrevistados, 75% informaram não utilizá-lo no planejamento da gestão e alguns até dizem claramente que não o fazem por questões de tempo, como se pode ver nos relatos:

*[...] quando eu entrei, eu queria organizar a coordenação e fiz uma lista de metas com a intenção de depois eu avaliar, eu não consultei o PDI. Após os seis meses eu não consegui avaliar e percebi que a gente apaga incêndio, então assim, não existe um planejamento (GESTOR XI);*

*[...] então, eu conheço o plano, mas a gente é tão absorvida pelos problemas do dia a dia que essa questão do planejamento acaba sendo uma coisa muito mais implícita, a gente não rediscute esse documento dentro do colegiado (GESTOR III).*

Aos profissionais que atuam na gestão, cabe-lhes o gerenciamento do seu tempo, a fim de que consigam administrar as demandas que lhe são impostas. Outra dificuldade relatada está relacionada a estrutura do campus, que foi criado após a aprovação da LDB/1996 e que não exige que as estruturas sejam departamentais,

sendo assim, o coordenador de curso assume as funções acadêmicas e administrativas que antes eram desenvolvidas por pessoas diferentes.

*A realidade das faculdades criadas como campi tem a figura do coordenador que realiza as atividades de coordenador e de chefe de departamento, diferente das estruturas do Darcy Ribeiro que tem as duas figuras. Sentia essa diferença e que provoca uma irritação (GESTOR XI).*

Muito embora seja considerado uma dificuldade, entende-se que o não funcionamento por meio de departamentos também traz benefícios para a unidade, pois o funcionamento por meio de colegiados facilita a tomada de decisões e desonera a instituição que não precisa fracionar os trabalhos dentro de departamentos. Também é necessário frisar que há maior agilidade nas resoluções de diversas situações.

Como toda e qualquer instituição, não se pode deixar de citar as burocracias existentes, que, muitas vezes, são consideradas empecilhos para o desenvolvimento das atividades, como registrado pelo GESTOR II *“dentro da estrutura da UnB tudo é mais difícil, tudo que você tem que fazer necessita de um esforço maior”*;

*[...]Como te disse: para você executar uma calçada, é uma coisa tão complicada que se você não souber os caminhos das pedras, pode ocorrer de você simplesmente não conseguir executar a obra, apesar de você ter disponível o recurso, apesar de você ter a mão de obra, o material, mas para isso se efetivar é uma luta, sempre difícil (GESTOR II).*

*mas muita coisa que a gente quer fazer depende de terceiros que estão fora, tipo prefeitura, decanatos e a gente se vê ansioso na expectativa de ver as coisas andarem. Então isso é uma dificuldade, [...] (GESTOR IV).*

Observa-se que as percepções a respeito da burocracia são sempre avaliadas pelo lado negativo, como se tivesse o interesse de apenas atrapalhar o andamento dos trabalhos. No entanto, Marra e Melo (2005) vem dizer que a burocracia também tem seu lado facilitador, especialmente quando utilizada para estabelecer critérios de ações e quando protegem seus gestores de possíveis problemas futuros.

Por fim, as entrevistas realizadas *in loco*, no campus UnB Ceilândia contribuíram para constatar como a gestão universitária é compreendida pelos gestores que atuam nesta unidade. Sendo possível analisar a percepção dos gestores em relação a autonomia universitária, fazer um levantamento das



estratégias realizadas por eles no exercício da função e fazer um registro das facilidades e das dificuldades na atuação como gestores.

Logo adiante, será apresentado como as funções de gestão são utilizadas na UnB.

## **2.4 COMO FUNCIONAM AS FUNÇÕES DE GESTÃO DENTRO DA ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA**

De acordo com o artigo 147 do regimento geral da UnB (2011, p. 75),

o docente da Universidade desenvolve atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária de acordo com as atribuições definidas pela natureza do seu vínculo, de sua classe e do seu regime de trabalho, nos termos deste Regimento Geral e das normas baixadas pelo Conselho Universitário e pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Assim, trazendo para o contexto do campus UnB Ceilândia, a maior parte das funções para gestor é ocupada por docentes que assumem concomitante e temporariamente as atividades de gestores com as de ensino, pesquisa e extensão. Em consequência, as decisões são tomadas em órgãos colegiados, os quais possuem características consultivas e deliberativas, contribuindo de certa forma com a ocorrência de uma gestão democrática e também compartilhada.

Os gestores da UnB, em especial os coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação, são escolhidos dentre os membros dos seus respectivos colegiados a fim de assumirem por um período de dois anos as atividades de coordenação, e estas são acumuladas com as atividades acadêmicas. No caso dos diretores e vice-diretores, estes são eleitos pela comunidade acadêmica, composta por docentes, técnicos-administrativos e alunos, devendo exercer a gestão por um período de quatro anos. No campus pesquisado, são seis coordenações de cursos de graduação, duas coordenações de pós-graduação, a direção e vice-direção.

Assim, os gestores que já atuaram no campus UnB Ceilândia e aqueles que ainda estão com o mandato vigente chegaram a este posto por diversos caminhos, muito embora o estatuto da UnB, art.39 diz que: “a forma de eleição de Chefe e Subchefe de Departamento é definida pelo Colegiado de Departamento [...]”. Para

melhor entendimento, eles estão explicitados na categoria atuação do gestor, subcategoria chegada na função, conforme tabela abaixo:

**Tabela 3 – Subcategoria: Chegada na função**

Chegada na função x Quantidade de entrevistados		
1	Falta de Opção	3
2	Escala	1
3	Atuação anterior como coordenador adjunto	3
4	Voluntariado	3
5	Eleição	3
6	Convite	1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A quantidade que aparece na tabela é maior do que a quantidade de entrevistados, devido a alguns dos gestores já terem atuado como gestor em mais de um momento na carreira dentro do campus.

Percebe-se que nem sempre o docente está disposto a assumir a chefia do colegiado em que atua, mas vendo que não há outra opção, ele acaba se colocando à disposição como pode ser visto nos relatos abaixo:

*Dentro de um rodízio no colegiado, para ser bem sincera foi uma falta de opção. Na verdade, não foi bem uma escolha. Estava sem opção (GESTOR IX).*

*A condução à função se deu por uma consequência mesmo, não teve eleição. Eu não era a próxima, eu não era adjunto, eu não era de nenhum cargo administrativo, eu era do NDE, o professor adjunto não queria assumir naquele momento, e aí dentro desta proposta eu acabei me colocando para ser adjunta da coordenadora vigente naquele momento, mas já sabendo que ela iria sair para eu assumir, foi desta forma (GESTOR VIII).*

No entanto, há colegiados que trabalham com a figura do docente atuando como adjunto do coordenador, ou seja, como se ele fosse o subchefe de departamento, desta forma, ele acaba sendo inserido nas atividades da coordenação e aprende como é a dinâmica do trabalho do gestor. Diante deste cenário, quando termina o mandato do coordenador ou caso ele precise se ausentar antes do término do mandato, o coordenador adjunto passa a ser o coordenador titular, claro que sempre homologado essa decisão no colegiado do curso. Assim aconteceu com alguns gestores, conforme relatos:

*[...] eu já era coordenador-adjunto do antigo coordenador, então já estava por dentro dos processos e ficava mais fácil que eu assumisse logo em*

*seguida, então eu me propus a ser coordenador nesses próximos dois anos e isso foi aprovado no colegiado (GESTOR XII).*

*Quando eu assumi o cargo de professora efetiva, em vários momentos eu estive como coordenadora adjunta, então, toda essa experiência me ajudou até eu chegar a assumir a coordenação, na qual eu fui escolhida devido esses conhecimentos prévios (GESTOR V).*

*Passei dois anos sendo adjunta. Sempre que vai se aproximando as eleições gera um clima de tensão, porque havia uma pressão sobre mim, devido eu ter sido adjunto e já ter experiência (GESTOR XI).*

Percebe-se que a experiência adquirida como coordenador-adjunto contribui de forma positiva com o colegiado, pois quando assume um novo gestor que já tem a *expertise* da dinâmica do trabalho, ele, por meio das competências construídas, acaba contribuindo para que não haja interrupção dos processos, diminuindo a incidência de erros, pois aquele que assume o posto de coordenador já sabe como as coisas funcionam. No entanto, nem sempre o colegiado consegue ter a figura do coordenador-adjunto, mas o ideal seria que tivesse, para além de ajudar o coordenador atual, seria uma forma de prepará-lo para atuar futuramente na condição de coordenador efetivo. Para Le Boterf (2003, p. 98) é interessante que o indivíduo adquira saberes do ambiente em que atua, ou seja, “esse saber sobre o contexto é essencial, pois permite que o profissional se adapte à contingência das situações”. Tal prática também é reconhecida como desenvolvimento de pessoas, bastante utilizado pelas organizações e de acordo com Dutra (2010, p. 13-14) “a empresa prepara-se para seu futuro e assume uma postura proativa em sua relação com o contexto onde se insere”. Para este autor, “o processo de desenvolvimento das pessoas para assumirem posições de maior complexidade implica em expor essas pessoas a situações mais exigentes e oferecer o suporte necessário para que consigam obter os resultados esperados” (DUTRA, 2010, p. 13-14).

O que se percebe na prática é que as escolhas dos coordenadores de cursos nem sempre são realizadas por meio da titulação e por antiguidade, muito menos considerando as competências necessárias para atuar como gestor. Assim, pactuando com esta ideia, Campos, *et al.* (2008, p. 7) diz que:

*na maioria das vezes, os professores-gerentes adquirem condições para atuar através da prática gerencial na Instituição, especificamente, nas ações do dia-a-dia, por intermédio das experiências vividas nas funções administrativas.*

Neste sentido, Miranda, *et al.* (2013, p. 108) entendem que “nos primeiros meses de gestão, o trabalho pode ser mais difícil, pois eles ainda estão aprendendo suas funções e se inteirando dos procedimentos e práticas gerenciais universitárias”. Tais práticas permitem que o docente amplie sua visão do funcionamento da universidade como um todo, afinal de contas, ele que tinha como preocupação seus alunos, pesquisa e extensão, começa a desenvolver habilidades de coordenação de pessoas, precisando coordenar seus pares, tendo então que supervisioná-los em suas atividades, além de ter que gerenciar os conflitos, aprofundar seus conhecimentos sobre as legislações vigentes e participar de diversas reuniões dos órgãos superiores dentro da universidade.

O que foi possível perceber é que neste campi inúmeras foram as formas como os docentes chegaram até a gestão, em especial das coordenações de curso e àqueles que tiveram a figura do coordenador adjunto puderam fazer a transição, ou seja, a troca de coordenadores de maneira menos prejudicial ao colegiado, pois os coordenadores adjuntos assumem a função efetiva trazendo consigo uma experiência prévia, facilitando o andamento das atividades do colegiado.

O próximo capítulo irá abordar as formações ofertadas pela UnB aos gestores e servidores que tenham interesse em assumir a gestão universitária.

### 3 CAPACITAÇÕES OFERTADAS PARA OS GESTORES PELA UNB NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

Este capítulo traz as formações ofertadas aos servidores docentes e técnicos que trabalham na universidade, tendo como foco qualificar àqueles que atuam na gestão universitária, bem como àqueles que têm interesse em atuar em algum momento na gestão. Dentro deste capítulo, também serão abordadas a categoria formação do gestor e a subcategoria formação necessária, as quais foram criadas após a análise do conteúdo das entrevistas.

É perceptível o quanto as Instituições de Educação Superior prezam pela qualidade da formação dos indivíduos que por elas perpassam anos estudando, porém, quando se pensa na formação para os servidores que prestam os serviços à sociedade, há necessidades de melhorias, isso pode ser constatado nos estudos de Sousa (2011, p. 62) quando diz:

até há bem pouco tempo, as universidades não ofereciam muitas perspectivas de aperfeiçoamento para seus servidores e investiam muito pouco na gestão de pessoas e o incentivo às iniciativas de melhoria e qualificação desses profissionais era quase inexistente.

Ou seja, as IES somente começaram a compreender a importância da qualificação de seus profissionais a partir de 2005, quando tiveram que criar programas de capacitação para seus servidores e assim atingir as metas estipuladas dentro do plano institucional. Assim, logo no início de 2006, o governo federal criou, por meio do decreto n.º 5.707/2006, o Plano Anual de Capacitação – PAC, que é “um instrumento da política nacional de desenvolvimento e fundamenta-se na busca do setor público pela excelência e melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade” (UNB, 2017a, p.101).

Pois bem, dentro da UnB, de acordo com o relatório de gestão das ações de capacitação de 2016, entende-se que houve um avanço, pois,

as ações de capacitação dos servidores visam adequar as competências individuais às competências institucionais, promovendo o desenvolvimento contínuo do servidor com foco na efetividade do alcance dos objetivos e metas da UnB, sendo o desenvolvimento dessas competências individuais, condição essencial para a oferta de melhores serviços ao cidadão usuário de serviços públicos (UNB, 2016, p.1).

Neste sentido, desejando compreender a realidade da universidade em relação às capacitações ofertadas aos gestores, foi solicitado ao Decanato de Gestão de Pessoas, em especial à PROCAP que disponibilizasse informações sobre os cursos ofertados aos servidores da UnB a fim de contribuir com esta pesquisa. De certo, esta coordenadoria disponibilizou os catálogos e relatórios dos cursos ofertados no período de 2014 a 2018.

Ao analisar os relatórios e os planos de capacitação, percebeu-se que o planejamento de cursos para o ano de 2014 tinha como objetivo contemplar a área de Gestão com os seguintes cursos: Comunicação Gerencial, Organização e Gestão do Tempo, Técnicas de Negociação, Tomada de Decisão e Planejamento e Estabelecimento de Metas. No entanto, cabe registrar que no catálogo de cursos não foi informada a carga horária e nem a modalidade destes cursos. Ao analisar os relatórios dos cursos ofertados em 2014 na modalidade de educação à distância - EaD, estes cursos não apareceram na lista dos ofertados. Portanto, diante dos materiais disponibilizados pela PROCAP, não foi possível avaliá-los.

Mais adiante, de acordo com o PAC da UnB referente ao ano de 2015, os cursos de gestão visam “a preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício das funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção” (UNB, 2015a, p. 4).

Partindo deste objetivo, seguem as propostas dos cursos para 2015:

**Quadro 6 – Catálogo de cursos planejados pela PROCAP/DGP/UnB para o ano de 2015 na área de Gestão**

<b>Curso planejado</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Modalidade</b>
Comunicação Gerencial	20h	Presencial
Mediação, Conciliação e Arbitragem: Análise e manejo transformativos de conflitos – Módulo II Arbitragem	20h	Não Informado
Projeto Tardes Gerenciais	Palestras com temas de interesses dos gestores a ser realizada 1 (uma) vez por mês.	Presencial
Análise e Melhoria de Processos	40h	EaD
Orçamento Público na UnB	40h	EaD
Desenvolvendo Equipes para a Aprendizagem	30h	EaD
Gerenciamento de Projetos – Nível Básico	40h	EaD

<b>Curso planejado</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Modalidade</b>
Gerenciamento de Projetos – Nível Avançado	40h	EaD

Fonte: elaboração da própria autora (2019).

Embora tenha sido programado a realização de cinco cursos na área de gestão, na modalidade EaD para o ano de 2015, foi possível realizar apenas o de análise e melhoria de processos. Neste curso tiveram 37 inscritos, porém por diversos motivos da parte dos inscritos, apenas 21 conseguiram concluir esta ação de capacitação. Os demais cursos, nesta modalidade, foram cancelados devido à greve dos servidores que ocorrera naquele ano.

Ao realizar uma análise mais detalhada do relatório de todos os cursos ofertados via EaD, em 2015, foi possível identificar que do total de cinco cursos ofertados ao longo do ano, o percentual de docentes que participaram desses cursos foi de apenas 17%. De acordo com o relatório, os cursos mais procurados pelos docentes estavam relacionados às metodologias de aprendizagem a distância. Além disso, o relatório aponta que apenas 12% dos servidores que estavam com função gerencial realizaram cursos em EaD, deste total não há detalhamento de quantos eram docentes que estavam na gestão. A PROCAP concluiu que os gestores não estão sendo atendidos massivamente pelas ações de capacitação (UNB, 2015b). Em seguida, traz a seguinte informação:

em levantamento realizado em outra oportunidade, foi constatada certa defasagem quanto ao grau de domínio de competências necessárias para o gerente desenvolver bem seu trabalho nos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Essa constatação é confirmada pela porcentagem de pessoas que nunca fizeram curso de formação gerencial: 72%. Assim, é patente a necessidade de capacitar nossos gerentes e de divulgar melhor nossos cursos nesse sentido, ressaltando o objetivo e o direcionamento dos cursos para esse público-alvo. (UNB, 2015b, p. 59).

Além disso, o relatório mostra que do total de 860 servidores que atuam como dirigentes, gerentes e assessores, apenas 165 servidores, ou seja, 19% foram capacitados nos cursos ofertados na linha de gestão. Deste total não foi possível aferir quantos eram docentes. Cabe esclarecer que mesmo sendo cursos para gestores, nem todos os inscritos atuam na gestão. A justificativa encontrada é que “todos os servidores podem se inscrever nas diversas ações desde que apresentem justificativa coerente sobre a necessidade da capacitação” (UNB, 2015c, p. 7).

Percebe-se que a adesão aos cursos ofertados aos gestores ainda é ínfima, nos levando a fazer alguns questionamentos: será que os conteúdos abordados levam em considerações as realidades vivenciadas pelos gestores? Ou será que são focados apenas em conteúdos normativos? A realidade é bem mais complexa do que a teoria e precisa ser levada em consideração nos cursos de capacitação. Dos gestores entrevistados, 83% disseram não ter realizado nenhum curso na área de gestão. Fazendo-se necessário repensar os modelos de formações a fim de que elas possam contemplar as reais demandas dos gestores e que passem a dar importância ao desenvolvimento de habilidades voltadas para o saber-fazer na prática.

Mais adiante, observa-se o catálogo dos cursos planejados para o ano de 2016 a fim de atenderem as capacitações na área de gestão.

**Quadro 7 – Catálogo de cursos planejados pela PROCAP/DGP/UnB para o ano de 2016 na área de Gestão**

<b>Curso planejado</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Modalidade</b>
Comunicação Gerencial	20h	Presencial
Projeto Tardes Gerenciais	Palestras com temas de interesses dos gestores a ser realizada 1 (uma) vez por mês.	Presencial
Análise e Melhoria de Processos	40h	EaD
Orçamento Público na UnB	40h	EaD
Desenvolvendo Equipes para a Aprendizagem	30h	EaD
Gerenciamento de Projetos – Nível Básico	40h	EaD
Gerenciamento de Projetos – Nível Avançado	40h	EaD
Workshop de Gestão do Desempenho	Não informado	Presencial
Planejamento e Tomada de decisão	Não informado	Presencial
Organização e Gestão do Tempo	Não informado	Presencial
Técnicas de Negociação	Não informado	Presencial
Licitações e contratos: a gestão de compras na FUB (DAF)	Não informado	Não informado
Gestão e prestação de compras de convênios (DAF)	Não informado	Não informado
Gestão e fiscalização de contratos administrativos (DAF)	Não informado	Não informado

Fonte: elaboração da própria autora (2019).



O relatório de gestão dos cursos, realizados em 2016, na modalidade presencial, mostra que do total de 2686 servidores técnicos e docentes que participaram das ações de capacitação, 90% dos participantes são servidores técnicos-administrativos e que do total, apenas 459 são servidores que estavam como gestores. Deste total que atuava na gestão não há indicação de quantos eram docentes, mas o relatório aponta que “as ações da PROCAP ainda não conseguem alcançar os docentes como deveria, em especial, os que ocupam função gerencial” (UNB, 2016, p.4[sic]).

Neste mesmo ano, foram ofertados seis cursos em EaD com o objetivo de desenvolver competências gerenciais nos servidores da UnB. Foram eles:

**Tabela 4 – Cursos ofertados pela PROCAP/DGP/UnB, em EaD, para desenvolvimento de competências gerenciais (2016)**

Curso	Total de Inscritos	Total de Técnicos	Total de Docentes	Total de Gestores
Gestão de Conflitos	56	49	7	9
Desenvolvimento de Equipes	43	41	2	13
Análise e Melhoria de Processos	45	43	2	7
Gerenciamento de Projetos (Básico)	56	49	7	9
Gerenciamento de Projetos (Avançado)	32	27	5	9
Orçamento Público	52	51	1	8

Fonte: elaboração da própria autora (2019).

Por meio do relatório analisado não foi possível identificar quantos desses gestores eram docentes. Mas foi possível perceber pelos números que o quantitativo de docentes que realizaram os cursos para gestores em EaD em 2016 ainda foi muito abaixo do esperado.

Em seguida tem-se a relação dos cursos planejados para o ano de 2017 na área de gestão:

**Quadro 8 – Catálogo de cursos planejados pela PROCAP/DGP/UnB para o ano de 2017 na área de Gestão**

Curso planejado	Carga horária	Modalidade
Desenvolvendo Equipes	30h	EaD
Gestão de Conflitos	30h	EaD
Gerenciamento de Projetos (Nível Básico)	40h	EaD
Gerenciamento de Projetos (Nível Intermediário)	40h	EaD
Gestão Administrativa Acadêmica	40h	EaD
Comunicação Gerencial	20h	Presencial
Workshop de Gestão do Desempenho	4h	Presencial
Planejamento e Gestão de Riscos na UnB	Não informado	EaD
Ciclo de Palestras/Oficinas Gerenciais: Organização e Gestão do Tempo Tomada de Decisão Gestão por Competências Motivação no Trabalho Gestão de Recursos Materiais e Patrimônio	20h (total)	Presencial

Fonte: elaboração da própria autora (2019).

De acordo com o relatório de gestão de 2017, teve-se a participação de 1530 servidores da UnB nas capacitações, sendo que deste total, 244 eram docentes. O relatório aponta que do total de participantes, 210 estavam como gestores enquanto realizaram os cursos. “Os dados indicam que as ações da PROCAP ainda não conseguem alcançar os docentes e os gestores como seria esperado. No entanto, o DGP está desenvolvendo propostas de ações estruturais para essa finalidade” (UNB, 2017a, p. 3).

Diante desses dados concretos, será que não seria interessante aproximar-se dos gestores e convidá-los a fazerem parte da construção de cursos de forma a contribuírem com a formação para trabalho? Será que não seria relevante conhecer a realidade vivida por eles em seu dia a dia? É necessário repensar a forma como estes cursos estão sendo ofertados, pois eles precisam contribuir com a transformação da realidade, sendo menos generalistas e mais pautados na prática, dando enfoque as reais habilidades necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Neste sentido, Lück (2000, p. 30) traz sua contribuição dizendo que “os

programas de formação, para serem eficazes, deverão ser realizados de modo a articular teoria e prática, constituindo-se uma verdadeira práxis”. Ainda trazendo as reflexões de Lück, (2000, p. 30):

o distanciamento ocorre, no entanto, quando os cursos focalizam conhecimentos, centram-se em conteúdos formais, deixando de lado os componentes necessários para o desempenho profissional que são as habilidades – o saber fazer - e as atitudes – o predispor-se a fazer.

É preocupante esta descontextualização, pois quando os cursos não estão associados às situações concretas, acabam não chamando a atenção dos gestores que, por sua vez, perdem o interesse e a motivação em estarem participando. Assim, “quando eles não se veem em relação ao objeto do curso, não veem a realidade concreta e objetiva de sua atuação e não conseguem construir imagens em relação às questões tratadas, desligam-se de acompanhar as aulas e, portanto, de aprender” (Lück, 2000, p. 31).

Seguindo na análise do relatório dos cursos a distância, teve-se o registro de 495 inscrições homologadas de servidores inscritos nas ações de capacitação em EaD, sendo que apenas 16,68% eram docentes. Do total dos participantes, 68 ocupavam funções gerenciais. O relatório Ead (UNB, 2017c, p. 32) destacou que:

os cursos voltados para os gerentes não apresentaram o impacto esperado. Contudo, cabe ressaltar que os cursos de formação gerencial incluem como público-alvo os servidores que pretendem se capacitar para assumir futuramente funções gerenciais, possibilitando a aplicação dos conhecimentos e habilidades num futuro próximo.

Cabe destacar que neste ano houve a primeira edição do curso de Gestão Universitária e que a procura foi elevada. Nas avaliações dos cursistas, foi possível detectar limitações destes em transferir os conhecimentos adquiridos no curso, tal ocorrência pode ser porque nem todos os cursistas são gestores “ou existem limitações na própria equipe” (UNB, 2017c, p. 24). Dentre as sugestões de melhorias foi destacado o reforço na divulgação do curso a fim de que alcance os gestores da universidade.

Outro curso em destaque foi o de Gestão de Conflitos, no qual há uma recomendação de que sejam ampliados os efeitos práticos do curso, bem como sua aplicabilidade no ambiente de trabalho junto aos gestores públicos (UNB, 2017c).

Por fim, apresenta-se a relação de cursos para área de gestão, planejados para o ano de 2018 e o detalhamento da ocorrência dos mesmos, destacando também o quantitativo de concluintes e também de gestores participantes dos cursos.

**Quadro 9 – Catálogo de cursos planejados pela PROCAP/DGP/UnB para o ano de 2018 na área de Gestão**

Curso ofertado	Carga horária	Modalidade	Inscritos	Gestores
Gestão Universitária	30h	EaD	69 inscritos, porém 38 concluíram o curso e apenas 10 eram docentes.	8 (não deu para identificar quantos eram docentes).
Habilidades Sociais para Gestores	Não Informado	Presencial	Não foi possível confirmar a ocorrência deste curso.	
Gerenciamento de Projetos (Nível Básico)	40h Obs: Relatório aponta que foram 10h de curso	EaD	57 inscritos, sendo 18 técnicos e 6 docentes, totalizando 24 capacitados.	2 (não foi possível distinguir pelo relatório quem era docente).
Gerenciamento de Projetos (Nível Intermediário)	40h, porém relatório apontou que foram 50h de curso	EaD	40 inscritos, apenas 14 concluíram o curso, sendo 10 Técnicos; 3 docentes e 1 de outra instituição.	Nenhum servidor com função
Análise e Melhoria de Processos	40h	EaD	34 inscritos, sendo capacitados 18 servidores, destes, 17 eram técnicos e 1 docente.	3 (não deu para identificar quantos eram docentes).
Orçamento Público	40h, porém relatório apontou que foram 50h de curso	EaD	60 inscritos, sendo que 20 técnicos e 1 docente concluíram o curso.	4 (não deu para identificar quantos eram docentes).
Desenvolvendo Equipes	30h, porém relatório apontou que foram 5h de capacitação	EaD	49 inscritos, sendo capacitados 7 docentes e 16 técnicos. Total de capacitados 23.	6 (não deu para identificar quantos eram docentes).
Gestão de Conflitos	30h	EaD	58 inscritos, sendo que 30 técnicos e 8	4 (não deu para

Curso ofertado	Carga horária	Modalidade	Inscritos	Gestores
Ciclo de Palestras/Oficinas Gerenciais	Não Informado	Presencial	docentes concluíram o curso.  Não foi possível confirmar a ocorrência das palestras.	identificar quantos eram docentes).
Workshop Gestão de Desempenho	Não Informado	Presencial	Não foi possível confirmar a ocorrência do workshop.	

Fonte: elaboração da própria autora (2019).

Percebe-se que o quantitativo de cursos realizados em 2018 foi maior do que nos anos anteriores, porém, mesmo havendo um número considerável de inscritos nos cursos, muitos deles deixaram, por diversos motivos, de realizá-los e que do quantitativo de vagas disponibilizadas nem todas foram preenchidas.

Dentro da realidade pesquisada, teve gestor que devido à sobrecarga de trabalho teve que pedir trancamento do curso que estava sendo realizado. *“[...]depois que eu vim para cá, eu fiz alguns cursos da PROCAP, que eu gosto de fazer os cursos da PROCAP, quando eu fiquei nas duas coordenações, eu tive que pedir para desmarcar um deles, porque eu não estava dando conta de cumprir a carga dele”* (GESTOR VII).

Caberia uma análise mais profunda dos reais motivos de desistências ocorridas ao longo deste ano nos cursos que foram ofertados, pois somente dessa forma a PROCAP poderá tomar medidas que venham a contribuir para que os servidores não desistam das ações de capacitação e que tenham maior interesse por essas capacitações.

Também foi possível identificar que a Coordenadoria de Atenção à Saúde e à Qualidade de Vida – CASQV, ligada à Diretoria de Saúde, à Segurança, e à Qualidade de Vida no Trabalho – DSQVT propôs em 2018 uma ação de capacitação denominada Aperfeiçoando Competências na Liderança de Equipes, cujo público alvo era Servidores técnico-administrativos e docentes da Fundação Universidade de Brasília, bem como servidores das instituições partícipes da Unidade UnB do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS (FIOCRUZ, FUB,

IBAMA, IFB) que exercem ou tenham interesse em assumir atividades gerenciais. Nesta ação, dez servidores fizeram a inscrição e apenas oito concluíram o curso. Analisando o perfil dos participantes, percebeu-se que apenas três eram docentes e que os demais eram técnicos administrativos. Do total de participantes, cinco declararam atuar na gestão no momento em que realizaram o curso.

Sabe-se também que há outros cursos que são ofertados por outras instituições a fim de formar os gestores públicos em geral, como exemplo tem-se a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, que planejou um curso de gestão por competências – desenvolvido especialmente para os dirigentes públicos brasileiros.

Diante das análises realizadas nos catálogos de cursos da UnB que contemplavam a área de gestão, foi possível perceber que há necessidade de ampla divulgação dos cursos a fim de que os gestores e possíveis gestores sintam-se atraídos a realizarem as capacitações disponíveis. Entende-se também que é interessante rever as estratégias para o alcance do público-alvo, cabendo até mesmo uma reflexão, pois se há oferta de cursos e pouca adesão, possivelmente as ações propostas podem não estar contemplando as necessidades cotidianas dos sujeitos, em especial, dos docentes que de acordo com os relatórios, ainda são a minoria que participam das ações de capacitações. Dessa forma, as narrativas de como se percebem gestores e quais habilidades e competências necessárias para constituírem-se gestor tornam-se importantes para dar significado ao processo de capacitação.

Assim, trazendo isto para a realidade do campus pesquisado, os gestores relatam que as experiências vividas na gestão não são acontecimentos planejados, pois 83% dos entrevistados disseram não ter participado de nenhum curso ou treinamento que contribuísse com seu preparo prévio para atuar na gestão. Os resultados são significativos e vem ao encontro das pesquisas realizadas Bilheiro (2017) que apontam estudos relatando situações parecidas com a encontrada nesta universidade pesquisada. Pois bem, quando perguntado aos gestores se vivenciaram alguma experiência prática, apenas um deles disse ter tido esta oportunidade.

*[...] Na minha formação[...]eu tinha lá um cargo de gerente, eu tinha uma colega, a diretora do serviço de fonoaudiologia do hospital, e eu trabalhava com ela como gerente e ela tinha feito toda uma formação, toda uma pós-graduação em gerência. Na verdade, em gestão em saúde mesmo. Então eu não tive uma formação formal, mas ela me passou muitas coisas[...]* (GESTOR VII).

Por meio deste relato é possível detectar que houve uma mentoria, ou seja, naquele espaço havia um profissional mais experiente que se colocava à disposição para ensinar e orientar utilizando suas experiências profissionais.

Dentre os entrevistados, um gestor considera ter passado por um treinamento formal quando estava na coordenação de curso:

*[...] Eu fiz alguns treinamentos do MEC na época em que eu era coordenador de curso, e lá abordavam coisas específicas de conhecimento fisioterapêutico e também de gestão e no INEP para ser avaliador de curso, fui submetido a capacitação de três dias para entrar no banco de avaliadores, isso também me deu experiência de gestor, antes de assumir a coordenação* (GESTOR IV).

Enfim, não se pode considerar estes relatos como ponto negativo, pois os saberes experienciais são “saberes práticos” que se integram à prática docente, ou seja, nas atividades do cotidiano. Como diz Tardif (2012, p. 39): “eles incorporam-se à experiência individual e coletiva sob a forma de *habitus* e de habilidades, de saber-fazer e de saber-ser”. Mas ao mesmo tempo, é de se preocupar, pois os conhecimentos profissionais necessitam de progressões, no sentido de evoluírem e alcançarem uma *performance* desejada dentro do contexto profissional.

Para Tardif (2012, p. 291) “a formação contínua concentra-se nas necessidades e situações vividas pelos práticos e diversifica suas formas: formação através dos pares, formação sob medida, no ambiente de trabalho, integrada numa atividade de pesquisa colaborativa, etc.”

Pois bem, entendendo ser necessário aprofundar um pouco mais nesta temática, ao questionar que tipos de cursos entendem ser necessários para contribuir com a atuação do docente na função de gestor, foram elencados alguns que estão distribuídos na tabela abaixo:

**Tabela 5 – Subcategoria: Formação necessária**

Formação Necessária x Quantidade de entrevistados		
1	Cursos voltados para relações interpessoais	7
2	Cursos teóricos	8
3	Funcionamento da Instituição	12
4	Leis	4

Formação Necessária x Quantidade de entrevistados		
5	Cursos práticos	1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como pode ser visto, mais da metade dos gestores apontam como necessário haver cursos que contribuam com as relações interpessoais. Estas, por sua vez, ajudam nas negociações que acontecem, a todo momento, dentro da instituição, como diz (MINTZBERG, 1990) esta relação é importantíssima dentro da prática gerencial, não há como desenvolver a gestão sem haver relacionamentos interpessoais. Também Land (2003, *apud* BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018) indicia ser necessários que os gestores tenham habilidades interpessoais a fim de que seja construída uma comunicação fluente entre as instâncias dentro e fora da instituição.

Outro curso sugerido pelos gestores foi o de gestão de conflitos, entendendo ser importante para ajudá-los na mediação dos conflitos existentes. Foram sugeridos outros cursos, tais como: habilidades sociais, relacionamento profissional, motivacional e o gerenciamento de pessoas. A manifestação de interesse nestes cursos está relacionada ao desejo de aprenderem a lidar com o chefe, com os pares e com as situações que surgem no dia a dia.

As relações interpessoais são essenciais para o desenvolvimento de qualquer trabalho e quando se trata de gestor, ter essa habilidade é muito importante, pois seu trabalho é voltado para pessoas com as quais há um relacionamento diário.

Para Silva, (2012, p. 83) “a condição de gestor universitário exige a interação com diferentes pessoas, de diferentes coalizões, o que resulta em divergências de opiniões e, por consequência, conflitos” que precisam ser apaziguados e se possível solucionados, de forma a vencerem os obstáculos e focarem no que é essencial para a instituição, neste sentido, os entrevistados apontam a necessidade de desenvolverem habilidades sociais para que os relacionamentos sejam preservados e as relações não sejam desgastadas. A UnB já oferta esse curso aos servidores que tem interesse em aprender ou até mesmo aprimorar tais habilidades, no entanto, seria interessante ofertar este curso dentro do campus pesquisado de modo a incentivar todos os servidores desta unidade a fazê-lo, além disso, teria que ter uma estratégia para convencer os servidores da importância de participar, pois como



diz o Gestor IV: *“aqueles que mais precisam, eles nunca estão dispostos a participarem desses cursos”*.

Mais da metade dos participantes apontaram a necessidade da realização de alguns cursos teóricos que venham agregar conhecimentos e que contribuam com o desenvolvimento das atividades daqueles que atuam na gestão. Dentro os cursos que julgam ser necessários, estão: processo de tomada de decisão; liderança; administração; gestão; administração pública e gestão de cursos.

Ofertar cursos sobre o funcionamento da instituição também é uma demanda dos gestores e ex-gestores entrevistados, eles entendem ser necessário compreender como a universidade funciona, quais são as instâncias; quais seus trâmites processuais; quais leis, decretos que regem o seu funcionamento; como funcionam os sistemas internos; como movimentar os recursos; quais são as regras vigentes a fim de que possam executar as atividades, tendo clareza de como realizá-las, minimizando os erros e dando celeridade nos processos. Além desses, aos coordenadores de cursos faz-se necessário uma formação que seja capaz de auxiliá-los na execução das suas demandas, pois como diz o Gestor III *“a formação dos coordenadores, porque boa parte da tramitação dos processos passa pelos coordenadores”*. Para Araújo (2016) o conhecimento a respeito da instituição facilita na tramitação dos processos, os quais são realizados da maneira correta e mais rápida.

Dentre os entrevistados, quatro deles manifestaram interesse em cursos que abordem as legislações que envolvem os trabalhos na universidade, em especial as leis, resoluções internas, decretos, a fim de que possam entender a máquina pública e possam tomar decisões pautadas na segurança jurídica. Dois gestores mencionaram a necessidade de cursos sobre a lei 8.112 que *“dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais”*. Na verdade, não só os gestores, mas todos os servidores públicos deveriam aprofundar seus conhecimentos na legislação que rege seus trabalhos, para que saibam não somente quais são seus direitos, mas que também compreendam quais são as obrigações a que estão submetidos dentro do serviço público. Ao apontarem a necessidade desse curso, causa certa estranheza, pois é

um curso que a PROCAP sempre oferta, então, o que acontece que ela não consegue alcançar este público?

Seguindo, apenas um gestor externou a necessidade de curso prático em *Excel*, entendendo ser uma ferramenta de trabalho capaz de auxiliá-lo no controle das atividades no decorrer da gestão. Cabe ressaltar que este curso também já é ofertado aos servidores pela UnB.

Os desafios são inúmeros, dentre eles Ésther (2011, p. 18) menciona um quando diz que “O próprio governo federal não possui um programa de desenvolvimento de gestores universitários, nem as próprias universidades”. Diante deste panorama, Griboski (2017, p. 15) relata que o gestor universitário precisa passar por formação a fim de adquirir “conhecimentos específicos sobre a concepção e a missão da universidade”, bem como conhecer e aprofundar nos “princípios e fundamentos da gestão pública”, destacando “a importância da organização e da essência das funções administrativas na estrutura universitária”.

Diante das inúmeras provocações enfrentadas pelos docentes que atuam na gestão, faz-se necessário o desenvolvimento das habilidades e competências para atuarem na função, de forma a desempenharem o papel de gestor com eficiência e garantia de qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por fim, aos gestores cabe o aprendizado constante, pois o conhecimento mais aprofundado da dinâmica do trabalho que executa e a visão do todo são fundamentais para o desempenho da função que lhe foi confiada. Também é importante ressaltar que quando uma instituição tem um quadro de servidores que realiza capacitações e que colocam em prática os ensinamentos aprendidos por meio dos cursos, o nível de qualidade dos serviços é conseqüentemente mais elevado, ocasionando maior satisfação por parte da equipe de trabalho bem como da sociedade.

#### 4 A PERCEÇÃO DOS DOCENTES SOBRE A SUA FORMAÇÃO PARA GESTÃO: O SER GESTOR

O desempenho profissional dos gestores está muito relacionado às competências que eles têm e àquelas que são desenvolvidas ao longo da carreira. Diante desta afirmativa, a proposta deste capítulo é abordar os saberes trazidos pelos gestores entrevistados, que, por meio de suas práticas e experiências, entendem ser necessários para que consigam desenvolver a gestão universitária. Analisando as narrativas dos entrevistados, foi possível criar a seguinte categoria: competência do gestor (saberes necessários).

Compactuando com a ideia de Tardif (2012, p. 12), parte-se do princípio que “um professor nunca define sozinho e em si mesmo o seu próprio saber profissional, ” isto nos ajuda a entender que “o saber dos professores é um saber social”, ou seja, para ter legitimidade precisa ser compartilhado com outros sujeitos e, acima de tudo, ser utilizado na prática dentro de um contexto.

Contudo, há muitos questionamentos do que realmente venha a ser este saber docente, tão usado por muitos, porém com tão pouca clareza do que realmente venha ser (TARDIF, 2012). Desta forma, Raymond (1993, p.197-198, *apud* TARDIF, 2012, p. 185) alerta ser necessário “reconhecer que não sabemos quase nada a respeito da construção dos saberes docentes do ponto de vista dos próprios professores”. De certo modo, não há definições concretas que venham contemplar “todo o mundo”. Portanto, Tardif (2012, p. 192) tenta nos tranquilizar, trazendo uma concepção de que

nessa perspectiva, tudo é saber: os hábitos, as emoções, a intuição, as maneiras de fazer (o famoso saber-fazer), as maneiras de ser (igualmente famoso saber-ser), as opiniões, a personalidade das pessoas, as ideologias, o senso comum, todas as regras e normas, qualquer representação cotidiana.

Desta forma, a trajetória profissional docente acaba sendo construída por diversos saberes que são conquistados ao longo da vida, por meio das experiências pessoais e profissionais vividas, sempre considerando o que há por trás de todo o processo de formação e escolarização percorrido. Nesta lógica, para Tardif (2012, p.48) isto faz todo sentido, pois “os saberes adquiridos através da experiência

profissional constituem os fundamentos de sua competência”. Assim, para Veiga, *et al.* (2007, p. 36) estão ligados à:

saberes relativos às ciências da educação e das ideias pedagógicas, os saberes curriculares, relativos à seleção de conhecimentos acadêmicos ligados ao ensino e aos saberes da experiência, oriundos da sua prática profissional, construídos individualmente ou na socialização do seu trabalho.

De maneira complementar, Tardif (2012, p. 50) diz que:

os saberes experienciais possuem, portanto, três objetos: a) as relações e interações que os professores estabelecem e desenvolvem com os demais atores no campo de sua prática; b) as diversas obrigações e normas às quais seu trabalho deve submeter-se; c) a instituição enquanto meio organizado e composto de funções diversificadas.

Para este autor, tudo isso são condições da profissão. Por sua vez, quando os entrevistados foram questionados sobre os saberes que entendem ser necessários para a atuação na gestão universitária, eles mencionaram que há necessidade de uma pluralidade de saberes e que nem sempre há o domínio destes. Nesta perspectiva, Le Boterf, (2003, p. 48) compartilha uma concepção que nos ajuda a refletir que “o profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional”.

Para melhor compreensão do estudo prático, a tabela abaixo elenca os saberes retirados da análise dos dados coletados, os quais serão relacionados com a teoria relativa às competências profissionais.

**Tabela 6 – Saberes que os entrevistados entendem ser necessários para atuação como gestores**

Saberes x quantidade de entrevistados que apontaram		
1	Humildade	2
2	Conhecimento técnico	4
3	Resolver conflitos	5
4	Ética	3
5	Liderança	12
6	Comunicação	6
8	Assertividade	2
7	Organização e Planejamento	3
9	Comprometimento	1
10	Empatia	2

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pois bem, os saberes trazidos pelos entrevistados serão relacionados com as competências trazidas por Fleury e Fleury (2001) no quadro abaixo inspirado na

obra de Le Boterf, a fim de expressar os significados dos verbos que definem competência.

**Quadro 10 – Competências para o Profissional**

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Para os gestores X e IV, é necessário haver humildade no seguinte sentido: *“[...] O primeiro saber é saber que você tem que ter humildade para estar no cargo. Uma humildade no sentido de querer aprender”; “[...] acho que a humildade também de saber que precisa sempre aprender é fundamental”.*

O saber docente não pode ser considerado um saber definitivo, algo que vem pronto e é construído uma única vez, pelo contrário, Tardif (2012, p. 14) destaca que é “um processo em construção ao longo da carreira profissional na qual o professor aprende progressivamente a dominar seu ambiente de trabalho”, sendo interessante ter a convicção de que a constância permitirá a consciência prática das suas ações. Tardif (2012, p. 218) enfatiza também que “os saberes do professor dependem intimamente das condições sociais e históricas nas quais ele exerce seu ofício, e mais concretamente das condições que estruturam seu próprio trabalho num lugar social determinado”.

Neste sentido, na medida em que assumem novas demandas faz-se necessário novos saberes, exigindo do profissional certo tempo disponível para desenvolvê-los. Quando um docente assume a gestão, faz-se necessário mobilizar conhecimento técnico das atividades que são desenvolvidas enquanto gestores, ou

seja, ele precisa saber mobilizar recursos, conforme apontado no quadro de Fleury e Fleury (2001), tais como: “[...]  *você tem que se empoderar de todas as resoluções, toda legislação que faz parte da onde você está fazendo a gestão*” (Gestor X); “[...]  *Entendimento de como a universidade funciona [...] resoluções [...] entendimento dos sistemas. Obviamente o projeto pedagógico do curso; Saber mexer no SEI, saber mexer no sistema de registro e acompanhamento acadêmico, [...]*” (Gestor XII); “[...]  *conhecimento técnico de gestão [...] em relação à condução, em relação a comando, [...]*” (Gestor IX); “ *conhecimento de legislação que rege a sua atividade e do grupo que você é responsável*” (Gestor IV). Para tanto, esses conhecimentos precisam estar associados ao saber agir, saber interpretar, que para Le Boterf (2003, p. 28) “reside na busca permanente de equilíbrio”.

Para além, as situações vivenciadas no dia a dia exigem dos profissionais saberes diversos e Tardif (2012, p. 17) enfatiza que:

o saber está a serviço do trabalho. Isso significa que as relações dos professores com os saberes nunca são relações estritamente cognitivas: são relações mediadas pelo trabalho que lhes fornece princípios para enfrentar e solucionar situações cotidianas.

Na prática, os gestores entendem ser necessário ter a habilidade de resolver conflitos, pois eles estão por toda a parte quando estão numa posição de chefia, é preciso ter esta habilidade, conforme ressaltada pelo Gestor III: “[...]  *Primeiro é diplomacia, é você ser gestor de conflitos, acho que é uma habilidade necessária, essa capacidade de resolver conflitos*”. Entende-se que tal habilidade está associada ao saber agir, trazida no quadro de Fleury e Fleury (2001). No mais, como diz Likert e Likert (1979), os conflitos aumentam na medida em que temos uma diversidade considerável dentro de um determinado grupo, pois nele há as diferenças pessoais que precisam ser consideradas. No entanto, Likert e Likert (1979, p. 143) ressaltam que “a liderança de um grupo exerce um importante papel em determinar se a diversidade é usada para estimular uma solução produtiva de problemas ou para provocar a fixação do grupo numa luta ganhar-perder”.

Para Veiga, *et al.*, (2007, p. 39) “os saberes docentes representam um corpo de conhecimentos que se consolidam constituindo um conjunto de experiências referenciais que edificam a prática docente”. Ou seja, estes saberes não podem ser

tratados de forma isolada, eles precisam ser contextualizados dentro de uma prática.

Tardif (2002, p. 66) afirma que:

a atividade docente está baseada na experiência vivida enquanto fonte viva de sentidos a partir da qual o próprio passado lhe possibilita esclarecer o presente e antecipar o futuro. Valores, normas, tradições, experiência vivida são elementos e critérios a partir dos quais o professor emite juízos profissionais.

Estas experiências vividas acabam por edificar a prática docente e quando o foco está na atuação da gestão, alguns saberes são exigidos e as boas práticas ficam em evidência, como por exemplo, a Liderança, esta habilidade é tão importante que foi apontada em unanimidade, entendendo ser uma competência essencial no perfil daqueles que estão à frente da gestão. “[...] *competência de liderança, de saber lidar ali com diferentes pessoas, diferentes formações [...]*” (GESTOR IX); “*Espírito de liderança, se não tiver, muito pouco vai fazer, [...]*” (GESTOR II).

Quando um docente passa a atuar na posição de gestor, ele se coloca à disposição para liderar um grupo ou equipe e terá que enfrentar situações adversas, tendo que recorrer a habilidades que são essenciais para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Tais habilidades nem sempre são desenvolvidas antes de assumirem as novas responsabilidades.

Consoante, os gestores precisam desenvolver esta habilidade de liderar, a fim de conseguirem influenciar seus subordinados a estarem comprometidos com as atividades do seu colegiado e com a instituição que representam. Esta habilidade, nem todos nascem com ela, como pode ser visto na fala do GESTOR VI: “[...] *então, na hora que tenho que cobrar, já acho mais difícil [...]*”. Mas de acordo com a teoria, ela pode ser desenvolvida ao longo da vida. Para Chiavenato (2007, p. 307) liderança é: “a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos [...]. É um tipo de influência”. Desta forma, o gestor, para ter êxito na gestão, necessita influenciar seus pares a fim de que façam o que é necessário fazer.

Destarte, Araújo (2016, p. 73) entende que “o docente, na posição de líder, necessita reunir competências que viabilizem o cumprimento de suas

responsabilidades com celeridade, determinação e qualidade”, ou seja, *“a pessoa tem que ser resolutiva, saber dar encaminhamentos”* (GESTOR XI).

Este perfil de liderança está ligado a assumir responsabilidades trazidas no quadro de Fleury e Fleury (2001). Esta habilidade de liderar está intimamente ligada ao saber comunicar-se, talvez por isto que metade dos entrevistados sinalizaram que saber comunicar é uma habilidade necessária dentro do contexto organizacional. Para Fleury e Fleury (2001, p. 186): “comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão”. Portanto, para que haja uma comunicação efetiva é necessário que se tenha compreensão do que está sendo comunicado, como diz Chiavenato (2007, p. 318): “A comunicação compõe um dos aspectos básicos da atividade gerencial”. Por conseguinte, os gestores apontam que *“[...] tem que ter um domínio da comunicação escrita, formal. Saber se comunicar verbalmente e, quando você está coordenador, é necessário se policiar com a comunicação não verbal”* (Gestor XI); *“[...]tem que saber dialogar, porque sem diálogo é difícil da coisa ser conduzida, [...]”* (Gestor II); *“Saber ouvir; ”* (Gestor IV).

Dentro do saber agir, destaca-se a organização e o planejamento reconhecidos pelos gestores como fundamentais para o desenvolvimento das atividades institucionais. Pois, como diz o GESTOR VII, *“Você precisa realmente ter organização das tarefas e atividades. Previsão, planejamento”*; além disso, o gestor precisa *“Elaborar guia rápido do que fazer e não fazer em determinadas situações. Construção de indicadores também é um saber que eu não tinha”* (GESTOR XI). Por meio destes relatos, os gestores transmitem uma preocupação em haver um planejamento tanto operacional, quanto tático, muito embora, muitos deles não consigam colocá-los na prática em função das inúmeras atividades que desenvolvem. E continuam enfatizando a importância da organização: *“tem que ter organização. Precisa organizar os documentos, atas, para ter registro, dando mais transparência e confiabilidade para os membros”* (GESTOR III).

Na sequência, o comprometimento também foi uma competência trazida pelos gestores entrevistados e está associado à competência profissional do saber engajar-se e comprometer-se, muito bem explicitado pelo Gestor III: *“é você se interessar pelo que está fazendo, porque se você não viver a coordenação, você*



*difícilmente vai conseguir tocar os processos de uma forma adequada. [...].”* Para alguns autores, como (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), o engajar-se está ligado ao querer fazer, ou seja, em ter a atitude de fazer.

Outra competência apontada foi a ética que também está ligada ao saber engajar-se e comprometer-se com as atividades que são desenvolvidas, de forma que as decisões sejam baseadas na justiça, na igualdade, na democracia, buscando sempre dar transparência a tudo que é realizado na instituição. Como diz Cenci (2010), estes valores precisam ser fomentados dentro das Instituições de Ensino Superior, como muito bem explicitado pelo Gestor X: é necessário trabalhar *“mantendo sempre a ética como fio condutor”*.

Dentro do saber agir, está o saber julgar e para isso, os gestores entrevistados entendem ser necessário ter empatia.

*Tem que saber se colocar no lugar do outro, empatia, tem que entender o problema do outro para não tentar julgar, tentar ver qual é a melhor solução, acho que tem que ter limite, porque tem hora que você consegue solucionar, mas tem hora que você não consegue solucionar, então assim, tem que saber lidar com esses limites, até onde você pode ir, [...]* (GESTOR III).

Por sua vez, a empatia, de acordo com Goleman (2006, p. 34) “é a habilidade de sentir as emoções de outras pessoas, entender suas perspectivas e assumir um interesse ativo em suas preocupações”.

Ainda conectado ao saber agir, está o saber decidir que é primordial para qualquer trabalhador, e quando este está à frente, liderando outras pessoas, faz-se necessário tomar decisões assertivas, de forma a trazer benefícios ao trabalho que executa, não prejudicando seus subordinados. Desta forma, a assertividade é uma competência que precisa ser desenvolvida a fim de [...] *“Alinhar o que você pensa com o que fala e com o que sente. É bem difícil, acho que precisa ter mais treino com tomada de decisão”* (GESTOR XI).

Assim, ao mesmo tempo em que se vê a importância de haver treinamentos prévios para gestores, percebe-se o quanto é relevante as experiências na prática, conforme trazido por Tardif e também relatado por um dos gestores entrevistados. *“Então a gente acaba aprendendo a questão da gestão muito com os outros, com a prática, e com a experiência do outro. Então você nunca vivenciou aquilo, aí quando*

*você entra, você aprende*” (GESTOR IX). Ou seja, como bem explicitado por Tardif (2012, p. 21) “os saberes oriundos da experiência de trabalho cotidiana parecem constituir o alicerce da prática e da competência profissional, pois essa experiência é, para o professor, a condição para a aquisição e produção de seus próprios saberes profissionais”.

Compactuando com esse pensamento, Le Boterf (2003, p. 49) complementa quando diz que “a competência emerge na junção de um saber e de um contexto”. Compreendendo que as experiências trazidas da prática serão transformadas em um saber “oriundo da ação”. Assim, não há como dissociar os saberes oriundos da prática com aqueles adquiridos por meio de treinamentos. Ou seja, a prática docente exige diferentes saberes que são provenientes de diversas fontes. Sendo assim, “todo saber implica um processo de aprendizagem e de formação” (TARDIF, 2012, p. 35).

Diante disso, dominar os saberes de uma profissão é algo que acontece de forma progressiva e conforme vai-se adquirindo novas experiências, novos conhecimentos, o profissional vai realizando suas práticas com mais autonomia e *expertise*, como diz Le Boterf (2003, p. 12) “não há uma única maneira de ser competente em relação a um problema ou uma situação, nem há somente um comportamento observável correto. Várias condutas são possíveis”. Portanto, o docente precisa aprender a mobilizar e integrar os saberes para sua prática e que possivelmente irão gerar competências.

O termo competência, de acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 188) é definido como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Le Boterf (2003, p. 40) também define competência como “uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica”. E assim, ela somente será reconhecida quando colocada em prática numa determinada situação de trabalho, devendo ser compartilhada para adquirir tal *status*, caso contrário, não deixa de ser conhecimento e experiência. Ou seja, como diz Tardif (2012, p. 263) “os saberes profissionais são variados e heterogêneos porque os professores, na ação, no trabalho, procuram atingir diferentes tipos de objetivos cuja realização não exige os mesmos tipos de

conhecimento, de competência ou de aptidão”. Complementando as ideias deste autor, Le Boterf (2003, p. 57) diz que:

a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades. A lógica de integração dos saberes, do saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho.

Nesta perspectiva, cabe ao profissional coordenar suas ações de modo que suas competências não sejam utilizadas de forma isolada (LE BOTERF, 2003), ou seja, elas precisam estar inseridas dentro de um contexto, em que diversos elementos possam contribuir para sua operacionalização. Além do mais, como diz Tardif (2012, p. 248):

os conhecimentos profissionais exigem sempre uma parcela de improvisação e de adaptação a situações novas e únicas que exigem do profissional reflexão e discernimento para que possa não só compreender o problema como também organizar e esclarecer os objetivos almejados e os meios a serem usados para atingi-los.

Por fim, depreende-se das narrativas dos entrevistados que há uma necessidade de diversos saberes e habilidades a fim de que consigam desenvolver as atividades pertinentes à carreira docente, no entanto, muitos desses saberes acabam sendo desenvolvidos na prática e não há nada de errado nisto, pois são estas experiências vividas que contribuem com a edificação da prática docente.

Dessa forma, Le Boterf (2003, p.156) vem dizer que:

as condições da situação de trabalho que tem uma incidência sobre a operacionalização das competências são diversas: organização do trabalho, relações interpessoais, condições de trabalho, informações disponíveis, relações de gerenciamento, equipamentos e instalações, contexto socioeconômico, critérios de gestão, regras de funcionamento, relações interserviço ou entre departamentos, procedimentos, gestão de recursos humanos [...]

Não obstante, a UnB e as demais instituições de educação devem desenvolver as competências necessárias para a execução das diversas atividades que lhe são propostas. Dessa forma, entende-se que “a UnB deve persistir no aprimoramento e fortalecimento das suas práticas de planejamento, avaliação e gestão, propiciando o alcance dos objetivos definidos em cada uma das suas diretrizes, o que resultará no cumprimento de sua missão” (GRIBOSKI, 2018, p.15).

Por fim, cabe ressaltar que quando se pensa em gestão isto não é diferente, muito pelo contrário, faz-se necessário a identificação e o desenvolvimento das competências gerenciais, as quais são essenciais para o alcance da missão institucional.

#### **4.1 PLATAFORMA DIGITAL: UM INSTRUMENTO PARA O APOIO A GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Diante dos resultados do presente estudo, percebe-se que os trabalhos executados na gestão, são pautados pela responsabilidade e comprometimento que o docente tem com a instituição em que trabalha e não por desejo ou competência profissional em assumir tal posição, pois, muitos deles assumem a função sabendo que a contrapartida financeira não será a mais compensadora e, às vezes, ela nem existe, mas se colocam à disposição e buscam apoio de seus pares para assim poder desenvolver o melhor trabalho durante o mandato. Por meio dos relatos, foi possível compreender o quanto é oneroso ser gestor em uma universidade pública, alguns até se identificam com este perfil, outros nem tanto, mas, mesmo assim encaram os trabalhos e buscam realizar o melhor. Para tanto, os gestores apontam a importância de haver o apoio institucional e entendem que ele existe, começando pela própria direção da unidade, pois relatam haver abertura para o diálogo sempre que necessário.

Ao analisar o perfil dos gestores, percebe-se que apenas 10% realizou curso na área de gestão e que a troca de experiência com os pares foi a melhor estratégia utilizada para atuação como gestor. Diante desta informação, compreende-se que àqueles que tiveram coordenador adjunto atuando junto com o coordenador titular, puderam realizar a transição da gestão de forma mais amena, pois o coordenador adjunto já conhecia a rotina de trabalho do gestor, facilitando sua inserção como gestor efetivo. Esta transição é considerada bastante positiva, pois há uma continuidade dos trabalhos que estão sendo realizados, cabendo ao novo gestor refletir sobre a vivência e assim, poder planejar e desenvolver ações de melhorias.

Quando questionados a respeito da formação necessária para atuar como gestor, inúmeras foram as sugestões de temas a serem abordados em cursos, muito embora alguns deles já sejam abordados pela instituição, tais como: gestão de

conflitos, habilidades sociais, gestão de pessoas, lei 8.112 e *Excel*. Mas eles entendem ser necessário abordar outros temas, tais como: processo de tomada de decisão, formas de liderança, motivacional, específicos de administração, de administração pública, gestão de cursos, de como funciona a instituição, tipo: qual é sua logística; as regras básicas da instituição, fluxo das atividades, funcionamento das instâncias dentro da UnB; curso sobre os sistemas de registro e acompanhamento acadêmico; uma formação para os coordenadores; movimentação de recursos e curso sobre as legislações que regem os trabalhos universitários.

Perante estas sugestões, foi possível compreender as necessidades *in loco* dos gestores do campus UnB Ceilândia e por meio destes dados, pretende-se apresentar um relatório ao DGP/PROCAP a fim de subsidiar o planejamento de novos cursos. E, como produto desta dissertação, a sugestão é desenvolver uma plataforma digital, no do *site* da FCE, de caráter educativo, a fim de contemplar parte das necessidades apontadas pelos gestores.

Desta forma, a plataforma digital irá, de início, ser construída trazendo os seguintes itens:

#### **Quadro 11 – Plataforma Digital**

1.	A definição do papel do gestor, em especial do coordenador de curso efetivo, coordenador adjunto;
2.	O papel do diretor e do vice-diretor; a descrição das atividades que devem ser desenvolvidas por cada um deles;
3.	O histórico dos gestores que já atuaram dentro da unidade acadêmica;
4.	A descrição de cada instância dentro da UnB, bem como as Siglas de cada Unidade;
5.	A descrição de cada setor interno dentro da FCE, bem como as atividades que são desenvolvidas por cada um deles;
6.	As composições dos Conselhos Superiores e as deliberações que devem ser tomadas por cada um deles;
7.	A descrição dos trâmites dos processos dentro da FCE;
8.	Como funcionam as avaliações dos órgãos externos, quais documentos cada curso precisam providenciar para tais avaliações;
9.	Inserção das resoluções e legislações que regem os trabalhos universitários.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pretende-se apresentar este produto à direção do campus Ceilândia com o objetivo de obter apoio organizacional, e assim, demandar à coordenação de informática da unidade acadêmica para que deem início à construção da plataforma conforme planejado. Além disso, pretende-se abrir espaço de interação dentro da plataforma para que os gestores possam expressar opiniões, dúvidas e até mesmo colocar sugestões de melhorias deste espaço.

Assim que a plataforma digital estiver construída, a intenção é divulgá-la à comunidade acadêmica da IES para que todos possam usá-la como ferramenta do dia a dia da gestão. Entende-se que por se tratar de informações que passam por constantes mudanças, a ideia é realizar atualizações periódicas.

Por fim, a intenção é poder agrupar, em um mesmo ambiente, informações que sejam relevantes, a fim de que contribuam para a atuação dos gestores dentro do campus UnB Ceilândia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior parte da gestão dentro de uma universidade pública é realizada por docentes, integrantes do quadro efetivo, que ao assumir esta profissão, nem sempre percebem a dimensão das áreas que precisam atuar. Muitos acham que seu papel se resume em ensinar, pesquisar e fazer extensão, mas no decorrer da carreira, descobrem que também é necessário atuar na gestão.

Neste sentido, esta pesquisa realizada na Universidade de Brasília, campus Ceilândia, buscou compreender, por meio das narrativas dos docentes, quais saberes podem gerar as habilidades e competências necessárias para ser um gestor e como eles se percebem nesta função. Assim, foi possível apreender que não há um conhecimento prévio sobre gestão, pois a maioria destacou não ter participado de nenhum treinamento formal, específico para atuar como gestor. Além disso, foram poucos os que tiveram a oportunidade de viver uma experiência de gestão antes de assumirem esta função na universidade. No entanto, aqueles que tiveram esta oportunidade, relatam que ela contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de suas atividades na gestão dentro da UnB.

Percebe-se que o aprendizado, de como ser gestor, acontece a partir da prática. Esta, por sua vez, permite que o gestor vivencie diversas situações, tendo que aprender a lidar com as pessoas, ajudando-as nas resoluções dos conflitos, na organização das práticas organizacionais e, sempre que possível, buscando apresentar propostas prévias aos colegiados, para conseguirem discutir e encontrar a melhor proposta de trabalho. Além disso, cabe ressaltar que o acúmulo das atividades acadêmicas com as administrativas ocasiona sobrecarga de trabalho.

Diante da prática, os entrevistados relataram que diversos desafios vão surgindo e é preciso estar disposto a desenvolver as habilidades necessárias a fim de que consigam atuar no contexto educacional. Neste sentido, os gestores apontaram alguns saberes que entendem ser necessários a fim de que consigam desenvolver os trabalhos na posição de gestor. Tais saberes, quando mobilizados irão gerar as competências que são essenciais para atuarem nas coordenações de cursos e na direção de Unidade. Por conseguinte, alguns gestores apontaram ser necessário ter humildade; ter conhecimento técnico, no sentido de conhecer as

legislações que regem o trabalho universitário; precisam saber como funciona os sistemas internos da universidade; ter habilidade na resolução dos conflitos; ter uma postura ética; um perfil de liderança; saber organizar e planejar as atividades; precisam ser assertivos nas tomadas de decisões; ter empatia e, acima de tudo, serem comprometidos com a instituição a qual eles representam. Compreende-se desta forma, que muitos destes saberes precisam ser desenvolvidos ao longo da carreira a fim de que consigam executar suas atividades com eficiência e eficácia, contribuindo com o bom desempenho da universidade.

A instituição pesquisada já oferece alguns cursos objetivando capacitar àqueles que atuam na gestão e também àqueles que pretendem atuar nesta função, porém, o alcance deste público-alvo ainda é pequeno e poderia ser maior. Neste sentido, entende-se que é preciso rever os meios de divulgação destes cursos para que alcancem mais servidores para as capacitações disponibilizadas. Além do mais, conhecer a realidade dos gestores pode ser uma estratégia importante, a fim de planejar os cursos pautados nas necessidades vivenciadas pelos gestores. Na ocasião, foi possível, por meio das entrevistas, registrar os cursos que os gestores do campus entendem ser importantes para serem ofertados. Alguns deles são: tomada de decisão; liderança; motivacional; administração pública; gestão de cursos acadêmicos; funcionamento da instituição; curso sobre o sistema de registro e acompanhamento acadêmico; formação de coordenadores; movimentação de recursos e legislações que regem os trabalhos universitários.

Para além dos cursos, é interessante haver um espaço onde possa ter um registro e histórico de tudo que acontece na gestão universitária. Pensando nisto, o produto desta dissertação tem por objetivo desenvolver uma plataforma digital para apoio à gestão universitária, disponibilizada no *site* da unidade acadêmica, e, dentro dele, inserir os fluxos de processos, legislações, orientações diversas a respeito de avaliações externas, funcionamento dos setores internos e instâncias superiores. Por fim, a intenção é ter um espaço educativo com orientações e informações que possam contribuir com o desenvolvimento dos gestores dentro da instituição.

Este trabalho teve como foco o campus UnB Ceilândia, uma unidade considerada nova e embora faça parte da Universidade de Brasília, tem suas peculiaridades que o faz ser uma unidade diferenciada, a estrutura é mais



horizontalizada, onde não há departamentos, seus servidores são novos, tendo em média de cinco a dez anos de atuação na unidade. A maioria foi chegando com a implementação do campus. Desta forma, entende-se que o resultado desta pesquisa não representa a instituição como um todo. Por isso, recomenda-se futuras pesquisas que venham contemplar outras unidades acadêmicas dentro desta instituição, a fim de apreender a percepção dos demais gestores.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Isla Márcia Vidal de Assis. **O programa de formação de gestores escolares do Ceará**: a proposta do curso de especialização e as práticas de gestão. 2012. 98 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) — Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

ADRIANO, Maria Bernadete Almeida. **Formação continuada na docência universitária**: uma proposta para a Faculdade Cearense. 2014. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) — Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

AGUIAR, Márcia Ângela da S. A política nacional de formação docente, o programa escola de gestores e o trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, V. n. esp. 1, p. 161-172. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/er/nspe\\_1/08.pdf](http://www.scielo.br/pdf/er/nspe_1/08.pdf). Acesso em: 7 ago. 2018.

AGUIAR, Maria da Conceição Carrilho de. Tendências e implicações da formação continuada para a identidade profissional docente universitária. In: REUNIÃO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (ANPED), 37., 2015, Santa Catarina. **Anais...**, Santa Catarina, 2015.

ALCOFORADO, Luís. Desenvolvimento profissional, profissionalidade e formação continuada de professores: possíveis contributos dos relatos autobiográficos profissionais. **Educação**, Santa Maria, v. 39, n. 1, p. 65-84, jan./abr. 2014.

ALMEIDA, Maria Isabel de. Experiências institucionais de formação do docente universitário: possibilidades do contexto espanhol. REUNIÃO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (ANPED), 30., 2007, Santa Catarina. **Anais...**, Caxambu, MG, 2007.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; SOUZA, Janice Aparecida Janissek. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão, avaliação e qualidade da educação: contradições e mediações entre políticas públicas e prática escolar no Distrito Federal**. 2011. 269 f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ARAÚJO, Aline Costa. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no campus da universidade federal do Ceará em Sobral**. Fortaleza, CE : UFC, 2016. 88 f. Dissertação (Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) — Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

ARAÚJO, Eduardo Santos. **Gestão escolar na rede estadual de Minas Gerais: desafios da formação administrativa do diretor**. 2017. 183 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

ARAÚJO, Suêldes de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio**: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v. 19, p. 81-106, jan./mar. 2011.

ARGENTA, Christiane Amaral Lunkes. **Gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso**: desafios e sugestões. 2011. 194 f. Tese (Doutorado em educação - Currículo) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

AUGUSTO, Isabelle Pereira de Freitas. **Formação de gestores escolares no curso de pedagogia**: a relação entre saberes e práticas. 2010. 163 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n.42, p. 61-88, jan./mar. 2016.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Competências gerenciais (esperadas versus percebidas) de professores-gestores de instituições federais de ensino superior: percepções dos professores de uma universidade federal. **Administração**: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 439-473, set./dez. 2016.

BARBOSA, Milka Alves Correia; PAIVA, Kely César Martins; MENDONÇA, José Ricardo Costa. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Revista O&S**, Salvador, v. 25, n. 84, p. 100-121, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: s.n., 2016.

BARRIOS, Sueli Terezinha Goi, *et al.* Formação acadêmica e atuação profissional no contexto de um colegiado de gestão regional. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, set./out. 2012. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/reben/v65n5/15.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reben/v65n5/15.pdf). Acesso em: 2 jul 2018.

BILHEIRO, Pedro Luís. **Análise sobre a atuação de coordenadores de curso de uma universidade pública**. 2017. 79 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. 2007. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. **RAM**: Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, jul. 2007.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da República Federativa]*, Brasília, DF, p. 3, 23 fev. 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 94.664/87, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei n.º 7596, de 10 de abril de 1987. *Diário Oficial [da República Federativa]*, Brasília, DF, p. 11769, jul. 1987.

\_\_\_\_\_. Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. *Diário Oficial [da República Federativa]*, Brasília, DF, 31 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 8. ed. Câmara dos Deputados Brasília : Edições Câmara, 2013.

CAMELO, Silvia Helena Henrique, *et al.* Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes em enfermagem. *Ciencia y Enfermeria XXII*, Chile, v. 1, p. 75-86, 2016. Disponível em: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0717-95532016000100007&lng=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0717-95532016000100007&lng=pt). Acesso em: 14 ago. 2018.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira, *et al.* Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...*, Rio de Janeiro, 2008.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CENCI, Angelo Vitório. **Ética geral e das profissões**. Ijuí: Editora Unijuí, 2010.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, Poços de Caldas, MG, v. 24, set./dez. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISPINO, Alvaro; BAYMA, Fátima; REZENDE, Frederico Pífano de. Análise e proposta de formação de educadores e administradores em Políticas Públicas. **Ensaio: Aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, p. 555-586, jul./set. 2012.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v20n76/08.pdf>. Acesso em: 12 set 2018.

CORRÊA, Valdir da Silva. **O trabalho gerencial na coordenação de cursos de graduação de uma universidade pública: o gestor acadêmico "fabricado" pelas circunstâncias**. 2017. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Espírito Santo, 2017.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Kamylla Santos da. **Gestão universitária: significado para enfermeiros docentes do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública**. 2016. 127 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) — Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CUNHA, Kamylla Santos da; ANDRADE, Selma Regina de; ERDMANN, Alacoque Lorenzini. Enfermeiro gestor universitário: uma teoria fundamentada nos dados. **RLAE: Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 26, p. e2980, 1 jan. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v26/pt\\_0104-1169-rlae-26-e2980.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v26/pt_0104-1169-rlae-26-e2980.pdf). Acesso em: 9 ago. 2018.

DANIEL, Miriam Queiroz de Souza. **A gestão escolar da educação básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho**. 2013. 192 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2013.

DÍAZ MARTÍN, William. Formación del profesorado universitario, evaluación de la actividad docente, recursos y promoción profesional. **Estudios Pedagógicos**, Chile, v. 42, n. 1, p. 65-85. 2016.

DONOSO, Sebastián, *et al.* Análisis crítico de las políticas de formación de directivos escolares em Chile: 1980-2010. **Revista Brasileira de Educação**, Perú, v. 17, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a07v17n49.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2018.

DRESSLER, Marlize, *et al.* A (re) construção dos saberes docentes da perspectiva da autonomia pedagógica. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL (ANPED SUL), 9., 2012, Santa Maria. **Anais...**, Santa Maria, UFMS, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. [s.l.] : Atlas, 2010.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **CADERNO EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 648-667, jul. 2011.

FERNANDES, Rosana César de Arruda. **Coordenação de curso de graduação: das políticas públicas à gestão institucional**. 2012. 250 f. Tese (Doutorado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FERRARESI, Ana Lúcia. Sugerindo estratégias de gerencia para IFES. In: MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p. 327-342.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Revista Educação & Sociedade**, São Paulo, a. 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.

FONTOURA, Julian Silveira Diogo de Ávila. **A gestão da educação superior em contextos emergentes: a perspectiva dos coordenadores dos cursos superiores de tecnologia do IFRS - Campus Porto Alegre**. 2018. 204 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC, Edição especial**, Curitiba, p. 186-196, 2001.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

FREITAS, Ana Lúcia Souza de; FORSTER, Mari Margarete dos Santos. Paulo Freire na formação de educadores: contribuições para o desenvolvimento de práticas crítico-reflexivas. **Educar em Revista**, Curitiba, p. 55-69, jul./set. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n61/1984-0411-er-61-00055.pdf>. Acesso em: 10 set 2018.

FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão, *et al.* Reestruturando o modelo de universidade pública brasileira para atender aos novos desafios gerenciais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar Del Plata, Mar Del Plata. **Anais...**, Mar Del Plata, Argentina, 2015.

GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria de; MACHADO, Marília Ribas. Governança universitária: contribuições teóricas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar Del Plata. **Anais...**, Mar Del Plata, Argentina, 2017.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35 n. 2, p. 57-63. 1995.

GOLEMAN, Daniel. Liderança que obtém resultados. In: LIDERANÇA: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/pdf/Lideranca%20que%20obtem%20resultados.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2019.

GOMES, Osmailda da Fonseca, *et al.* Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista Gestão Universitária na América Latina**,

Florianópolis, v.6, n. 4, p. 234-255, nov. 2013. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p234>.  
 Acesso em: 6 jan. 2019.

GONÇALVES, Elaine Cristina Grecchi. **A formação de docentes para o exercício de cargos de gestão na universidade**. 2010. 99 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) — Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

GRIBOSKI, Claudia Maffini. **Gestão universitária UnB**. Brasília: [s.n.], 2018. (Apostila de Gestão Universitária).

\_\_\_\_\_. **Gestão universitária**. Brasília: [s.n.], 2017 (Apostila de Gestão Universitária).

GRIGOLI, Josefa A. G., et al. A escola como locus de formação docente: uma gestão bem-sucedida. **Cadernos de Pesquisa**, Mato Grosso do Sul, v. 40, n. 139, p. 237-256, jan./abr. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742010000100012&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742010000100012&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 5 jul 2018.

GUIMARÃES, Fernanda; COELHO, Adriano; PAVANATI, Andre. Improviso e criatividade na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 16., 2017, Mar Del Plata, Argentina. **Anais...**, Mar Del Plata, Argentina, 2017.

GUIMARÃES, Isac Pimentel. **Gestão acadêmica do projeto-político dos cursos de ciências contábeis: entre as recomendações legais e as vivências nos bastidores da coordenação de curso**. 2011. 183 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

JANUÁRIO, Ricardo de Souza; CANEN, Ana; OLIVEIRA E SILVA, Rita de Cássia de. Formação do docente/gestor multicultural: possibilidades e tensões. In: REUNIÃO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (ANPED), 31., 2015. Caxambú, MG. **Anais...**, Caxambu, MG, 2008.

KARAWEJCZYK, Tamara Cecilia. Formação gerencial: uma análise da oferta dos programas de pós-graduação lato sensu de Gestão Empresarial do Rio Grande do Sul. **Caderno Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 13, p. 872-893, out./dez. 2015.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos: novas abordagens**. Tradução de Joaquim O. Pires da Silva. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas educacionais**, Brasília, DF, v. 17, fev./jun. 2000.

LUSTOSA, Ariosto Nogueira; CARMONA, Elder Ayres. Viabilidade da aplicação do balanced scorecard em uma universidade pública: análise de uma unidade descentralizada da Universidade de Brasília. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; AGUIAR-MIRANDA, Nair (Org.). **Gestão universitária**. Brasília, DF: UnB, 2011. v. 2, p. 277-306.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, 1990/1991.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Gestão estratégica de universidade**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

MARCON, Silvana Regina Ampessan. **Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação**. 2008. 250 f. Tese (Doutorado em Psicologia) — Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **RAC**, v.9, p. 9-31, jul./set. 2005.

MARTENS, Ana Elizabeth. **A formação de estratégias acadêmicas: análise de uma universidade pública federal**. 2016.152 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) — Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

MILHOMEM FILHO, Lourival. **Gestão pública contemporânea: o modelo de gestão da universidade de Brasília**. 2016. 87 f. Dissertação (Mestrado em Economia) — Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, UnB, Brasília, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2010.

MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 68, n. 2, p. 163-176, mar./apr. 1990. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/3ff9/02e33bd2a4ee783c5823b3fe3183ecd3dfaf.pdf>, acesso em: 19 ago. 2019.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida, *et al.* O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 106-123, jan./mar. 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

OLIVEIRA, Jesuino Santana de; SANTOS, Saulo Rômulo S. da Silva. Gestão pública brasileira, reflexão do modelo administrativo universitário. In: NUNES,



Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; NUNES, Callisthenes Mário Tomé Pires (Orgs.). **Administração pública com ênfase em gestão universitária**. Tocantins: EDUFT, 2014. p. 239-252.

OLIVEIRA, Lindamir Cardoso Vieira. As contribuições do estágio supervisionado na formação do docente-gestor para a educação básica. **Rev. Ensaio**, Belo Horizonte, v. 11, p. 241-258, jul./dez. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1983-21172009000200241&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-21172009000200241&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 5 jul 2018.

PIEIDADE, João; PEDRO, Neuza. Tecnologias digitais na gestão escolar: práticas, proficiência e necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, p. 109-133, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpe/v27n2/v27n2a06.pdf>. Acesso em: 18 set. 2018.

PINTO, Kleber Monteiro; SANTOS, Carla Liane Nascimento dos; LEAL, Raniéri Rodrigues. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública multicampi. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del, Plata, Argentina, 2017.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Compreender e ensinar: por uma docência de melhor qualidade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

ROCHA, Áurea Maria Costa e AGUIAR, Maria da Conceição Carrilho de. Aprender a ensinar, construir identidade e profissionalidade docente no contexto da universidade: uma realidade possível. In: REUNIÃO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (ANPED), 35., 2012, Porto de Galinhas. **Anais...**, Porto de Galinhas, 2012.

RODRIGUES, Verônica Machado de Oliveira Fernandes Manha. **A gestão escolar nos cursos de pedagogia da cidade de São Paulo: um estudo em três instituições privadas**. 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

SALGADO, Fabiana Pereira e MARQUES, Ronaldo Machado. Universidade e sociedade: Um estudo de caso do Campus Universitário de Miracema. In: NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; NUNES, Callisthenes Mário tomé Pires (Orgs.). **Administração pública com ênfase em gestão universitária**. Tocantins: EDUFT, 2014. p. 169-184.

SALLES, Elizabeth do Nascimento; TURÍBIO, Rita de Cássia Batista Silva. Por que e para quê capacitar os técnicos administrativos da UFT?. In: NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; NUNES, Callisthenes Mário tomé Pires (Orgs.). **Administração pública com ênfase em gestão universitária**. Tocantins: EDUFT, 2014. p. 185-200.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz e VILLARDI, Beatriz Quiroz. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. **Revista do Serviço Público**, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, v. 68, n 2, p. 467-492, jun. 2017.

SALOMÃO, Maria Silvia Azarite. **Impacto de programas de formação continuada da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo na gestão escolar**. 2011.134 f. Tese (Doutorado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2011.

SANDER, Benno. A produção do conhecimento em políticas e gestão da educação. **Linhas Críticas**, Universidade de Brasília, Brasília, v.11, n. 20, p. 41-54, jan./jun. 2005.

SANTOS, Edilza Costa dos, *et al.* Competências profissionais da área de gestão de pessoas das unidades acadêmicas da universidade federal do pará: aplicação de metodologia de identificação de competências e necessidades de capacitação. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 18., 2017, Mar Del Plata. **Anais...**, Mar Del Plata, Argentina, 2017.

SANTOS, Luzia Alves dos. Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnicos administrativos da UnB. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; AGUIAR-MIRANDA, Nair (Orgs.). **Gestão universitária: estudos sobre a UnB**. Brasília: UnB, 2011. v. 1, p. 41-59.

SILVA, A. B.; COSTA, F. J. Itinerários para o desenvolvimento da competência docente na pós-graduação Stricto Sensu em Administração. **Revista Economia & Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 34, 2014.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, p. 72-91, out./dez. 2012. Disponível em: <http://fumecc.br/revistas/facesp/article/view/1452/951>. Acesso em: 10 set.2019.

SILVA, Francisco Thiago. **O ensino de história no currículo dos cursos de pedagogia das instituições privadas do distrito federal: caminhos da integração curricular**. 2017. 302 f. Tese (Doutorado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

SILVA, Gilvan Laurentino da; FRAJORGE, Maria Auxiliadora. Percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços quanto ao sentido do trabalho realizado na Universidade de Brasília. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; AGUIAR-MIRANDA, Nair (Orgs.). **Gestão universitária: estudos sobre a UnB**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2011. v. 2, p. 109-132.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Rio grande do sul. **[Anais...]**, Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <https://docplayer.com.br/17588798-Gestao-universitaria-competencias-gerenciais-e-seus-recursos-um-estudo-de-caso.html>. Acesso em: 4 jan. 2019.

SIMÓN, Rodolfo Schmal; RUIZ-TAGLE, Andrés. Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias. **Cuad. Adm**,

Bogotá, Colombia, p. 287-305, jul.dic. 2009. Disponível em:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0120-35922009000200013&lng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-35922009000200013&lng=pt). Acesso em: 2 jul 2018.

SOUSA, Eliana Ramos de. Necessidades, dificuldades e expectativas do servidor técnico administrativo para o acesso ao nível superior da Universidade de Brasília. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; AGUIAR-MIRANDA, Nair (Orgs.). **Gestão universitária: estudos sobre a UnB**. Brasília: Universidade de Brasília, 2011. v. 1, p. 61-81.

SZYMANSKI, Heloisa; ALMEIDA, Laurinsa Ramanho de; PRANDINI, Regina Célia Almeida Rego. **A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva**. Campinas: Autores Associados, 2018.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 14. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

TITTANEGRO, Pedro Ângelo. **A percepção dos papéis do coordenador de curso e as expectativas da IES privada sobre esses papéis**. 2008, 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

THOMPSON, Paul. **A voz do Passado**. Trad. Lólio Lourenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TURCI, Renan Henrique. Feedback: a importância desta técnica na rotina empresarial. **Revista InterAtividade**, Andradina, SP, v. 1, n. 1, 2013.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. **Planejamento Institucional [Online]**. Brasília: UnB, 2018. Disponível em: <[http://planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20&Itemid=791](http://planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=791)> Acessado em 12 de mar. de 2019.

\_\_\_\_\_. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. **Relatório de Gestão 2017**. Brasília: UnB, 2017a. Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/Relatorio-de-Gesto---2017.pdf>> Acessado em 12 de mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Estatuto e Regimento Geral da Universidade de Brasília**. Brasília: UnB, 2011.

\_\_\_\_\_. **Plano anual de capacitação UnB**. Brasília: UnB, 2015a.

\_\_\_\_\_. **Plano anual de capacitação: UnB 2017**. Brasília: UnB, 2017b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de execução 2015**. Brasília: UnB, 2015b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de execução de cursos presenciais em 2015**. Brasília: UnB, 2015c.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão de 2016**. Brasília, 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório Ead 2017**. Brasília: UnB, 2017c.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro, et al. **Docentes universitários aposentados: ativos ou inativos?**. Araraquara, SP: Junqueira&Marin Editores, 2007.

VIEIRA, Silvana Ribeiro Dias. **As ações de formação dos gestores dos Centros Estaduais de Educação Profissional do Estado do Piauí: elementos para uma política de formação**. 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'Anna Ramos; ORLANDO, Evelyn de Almeida; MEYER, Patricia. Produtivismo acadêmico e suas repercussões no desenvolvimento profissional de professores universitários. **Educ. Soc.**, Curitiba, PR, v. 38, n. 138, p. 231-247, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/2017nahead/1678-4626-es-ES0101-73302016163514.pdf>. Acesso: 8 out.2019.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

1. Como se deu a sua condução para a função de gestor na Universidade de Brasília?
2. O (a) Sr./Sra participou de algum curso ou treinamento sobre gestão antes de assumir a função de gestor (a) na UnB? Caso sim, pode descrevê-lo?
3. Em algum momento da sua carreira docente já havia ocupado alguma função de gestão? Se sim, poderia dizer por quanto tempo, o que fazia, quais limitações.
4. Por quanto tempo está atuando ou atuou na função de gestor dentro da UnB?
5. Neste período em que está/esteve na gestão, quais dificuldades encontrou para ser gestor (a)?
6. O sr./sra utiliza o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como referência para seu planejamento de gestão?
7. Pode descrever quais atividades executa/executou atuando como gestor(a)?
8. Quais facilidades o (a) sr./sra encontrou atuando na gestão dentro da UnB?
9. Atuando como gestor(a), que tipo de estratégia(s) você utiliza para a tomada de decisões?
10. Na sua opinião, que tipo de curso entende ser necessário para contribuir com a atuação do docente na função de gestor?
11. Dentro do contexto educacional, quais saberes entende ser necessários para atuar como gestor universitário?

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO GOOGLE FORMS – PERFIL DO GESTOR

02/12/2019

Pesquisa Mestrado - Formulários Google



### Pesquisa Mestrado

Perguntas Respostas 10

Seção 1 de 4

## FORMULÁRIO DE PESQUISA



Solicito sua colaboração, respondendo as questões deste formulário. Ele faz parte do processo de pesquisa sobre Gestão Universitária desenvolvida por Alexandra Flávia Alves Costa – Mestranda em Educação pela Universidade de Brasília

### PERFIL SOCIO-ECONÔMICO E

Descrição (opcional)

Indique sua idade \*

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

Sexo \*

- Feminino
- Masculino

Estado Civil \*



02/12/2019

Pesquisa Mestrado - Formulários Google

- Casado (a)
- Separado (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)
- Outro

#### Tempo de serviço na UnB

- menos de 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção



Seção 2 de 4

## Formação Acadêmica



Descrição (opcional)

#### Qual o tipo de Graduação \*

- Licenciatura Curta
- Licenciatura Plena
- Bacharelado
- Tecnólogo



02/12/2019

Pesquisa Mestrado - Formulários Google

Outro

Em que tipo de Instituição estudou?

- Pública
- Privada

Qual foi a modalidade? \*

- Presencial
- À distancia
- Modular

Qual ano que concluiu o curso de graduação?

Texto de resposta curta

Após concluir a graduação fez algum outro curso de especialização? \*

- Sim
- Não

Em qual área foi seu curso de Mestrado e/ou

Texto de resposta longa





02/12/2019

Pesquisa Mestrado - Formulários Google

 Sim Não

Informe o nome do curso na área de gestão realizado.

Texto de resposta longa

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 4

## EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Descrição (opcional)

Há quanto tempo atua como professor na graduação? \*

Texto de resposta longa

Há quanto tempo atua(ou) como professor na pós-graduação?

Texto de resposta longa

Quantas horas/aulas semanais você está ministrando no momento?

 menos de 08h/a entre 08 e 18 h/a

02/12/2019

Pesquisa Mestrado - Formulários Google

de 30 a 40 h/a

Mais de 40 h/a

Além das aulas, você exerce outra atividade relacionada ao ensino, pesquisa e extensão, em algum nível de ensino?

Sim

Não

Caso sua resposta seja sim. Indique quais atividades e a carga horária.

Texto de resposta longa  
.....

Quantas horas atua/atuava na Gestão?

menos de 08h

entre 08 e 18 h

entre 18 e 30 h

entre 30 e 40 h

De qual (is) a(s) atividade(s) você participa que contribui(em)/contribuíram para a melhoria do seu desenvolvimento como gestor?

Cursos de capacitação

Troca de experiência com colegas

Internet



02/12/2019

Pesquisa Mestrado - Formulários Google

 A minha experiência profissional Leituras Eventos na área de gestão

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 4

## SABERES DA DOCÊNCIA E ASPIRAÇÕES PROFISSIONAIS

Descrição (opcional)

Em relação ao seu grau de satisfação, quanto a sua carreira de professor(a), você se sente:

 satisfeito insatisfeito



Comente:

Texto de resposta longa



## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

	<p><b>UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB</b>  <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO</b>  <b>MODALIDADE PROFISSIONAL</b></p>	
---	--	---

#### CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

<b>Título da Pesquisa</b>
Gestão Universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia
<b>Instituição Promotora</b>
Universidade de Brasília – UnB
<b>Patrocinador da Pesquisa</b>
Não se aplica
<b>Professor Orientador da Pesquisa</b>
Professora Doutora Liliane Campos Machado

<b>ATENÇÃO!</b>
<p>Antes de aceitar participar desta pesquisa, é importante que você leia e compreenda a seguinte explicação sobre os procedimentos propostos.</p>
<b>Objetivo do estudo</b>
<p>Investigar como os gestores do campus UnB/Ceilândia identificam as competências necessárias de um gestor e como eles se percebem nesta função.</p>
<b>Metodologia/Procedimentos</b>
<p>Questionário de perfil do entrevistado.  Estudo exploratório - analisando as narrativas dos entrevistados e posteriormente construir um estudo de caso.  Pesquisa documental – análise dos cursos ofertados pela UnB/DGP/Procap aos servidores, com foco nos cursos voltados para área de gestão. Bem como realização de consulta ao Regimento e Estatuto da UnB no que diz respeito à gestão universitária, cargos elegíveis, mandatos.  Entrevista com os gestores que atuam nas coordenações de cursos de graduação e pós-graduação, bem como diretor e vice-diretor do campus.  Análise de Conteúdo por meio do software Nvivo.</p>
<b>Justificativa</b>
<p>A partir da minha experiência e convivência com os profissionais que serão entrevistados, entende-se que este trabalho poderá trazer contribuições à Universidade de Brasília, no sentido de por meio das narrativas que serão realizadas ser possível compreender as necessidades dos gestores e assim sugerir curso de capacitação baseados nas realidades e necessidades relatadas.</p>
<b>Benefícios</b>

<p>Espera-se contribuir com a formação dos docentes que pretendem assumir a gestão na Universidade.</p> <p>Ofertar curso baseado nas necessidades que serão relatadas.</p>		
<b>Desconfortos e Riscos</b>		
<p>Não haverá desconforto ou riscos e nem danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual ao ser humano envolvendo nessa investigação.</p>		
<b>Danos</b>		
<p>Estou ciente de que não haverá danos à minha saúde ou a minha integridade física ou moral, resultantes da minha participação nesta pesquisa.</p>		
<b>Confidencialidade das Informações</b>		
<p>Será mantido o anonimato dos participantes e os dados serão usados apenas para fins de pesquisa acadêmica.</p>		
<b>Compensação/Indenização</b>		
<p>Não haverá nenhuma compensação e/ou indenização por participação na presente pesquisa.</p>		
<b>Outras Informações Pertinentes</b>		
<p>Não se aplica</p>		
<b>Consentimento</b>		
<p>Li e entendi as informações precedentes, portanto, este formulário está sendo assinado voluntariamente por mim, indicando meu consentimento para participar desta pesquisa, até que eu decida o contrário. Caso eu entenda ser necessário, poderia obter uma cópia assinada deste consentimento.</p>		
<p>_____</p> <p>Nome do participante</p>	<p>_____</p> <p>Assinatura do participante</p>	<p>____/____/2019</p>