

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Centro de Desenvolvimento do Ensino Superior em Saúde – Cedess

Maria Cristina Guimarães Seidel

Administração Pública nas Instituições Federais de
Ensino Superior: Conhecimento dos Gestores da
Administração Central

São Paulo

2015

Maria Cristina Guimarães Seidel

Administração Pública nas Instituições Federais de
Ensino Superior: Conhecimento dos Gestores da
Administração Central

Dissertação apresentada à Universidade Federal de
São Paulo para obtenção do título de Mestre
Profissional em Ensino em Ciências da Saúde.

Orientador: Profa. Dra. Sylvia Helena Souza da
Silva Batista.

Co-orientadora Profa. Dra. Ively Guimarães Abdalla

São Paulo

2015

Ficha Catalográfica

Seidel, Maria Cristina Guimarães

Administração pública nas Instituições Federais de Ensino Superior: conhecimento dos gestores de administração central /

Maria Cristina Guimarães Seidel. —São Paulo, 2015.

xvi, 108f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde.

Título em inglês: Public administration in the Federal Institutions of Higher Education: knowledge of central administration managers

1. Educação permanente 2. Gestão 3. Competências
4. Conhecimento 5. Instituição pública I. Título

CDU – 658:3478

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO

Centro de Desenvolvimento do Ensino Superior em Saúde – Cedess

Mestrado Profissional

Diretora do CEDESS

Profa. Dra. Irani da Silva Ferreira Gerab

Coordenador do Programa de Mestrado em Ensino em Ciências da
Saúde

Profa. Dra. Rosana Aparecida Salvador Rossit

Maria Cristina Guimarães Seidel

Administração Pública nas Instituições Federais de
Ensino Superior: Conhecimento dos Gestores da
Administração Central

Presidente da Banca: Profa. Dra. Sylvia Helena Souza da Silva Batista

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cristina Zukowsky Tavares

Prof. Dr. Marinho Jorge Scarpi

Prof. Dr. Nildo Alves Batista

Suplente

Profa. Dra. Simone Regina Sousa Silva Conde

São Paulo, 12 de junho de 2015

DEDICATÓRIA

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados filhos André Luiz e Bruna pela força, pela paciência, pelo amor e pela existência, não seria nada sem vocês

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao meu pai exemplo de mestre, de seriedade, de amor, de incentivo e apoio incondicionalmente.

Obrigada a minha mãe pela paciência, força e principalmente pelo carinho.

Aqueles com quem troquei as mais ricas e significativas experiências de aprender e ensinar a viver: minhas irmãs Suzana e Ively e os meus cunhados José Ricardo e Sidnei.

À Prof^a Dr^a. Sylvia pela paciência na orientação, pelo apoio, pela compreensão, pela amizade e incentivo que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

À Prof^a Dr^a Ively por seus ensinamentos, paciência e confiança ao longo das orientações nestes anos que trilhamos juntas.

Meus sinceros agradecimentos a Sonia e Miriam amigas de longa jornada e que de alguma forma doaram um pouco de si para o andamento deste trabalho se tornasse possível.

Agradeço a todos os professores do Cedess por me proporcionar o conhecimento adquirido.

Aos participantes desta pesquisa agradeço, pois são pessoas com quem convivi na instituição ao longo dos anos.

Obrigado ao amigo Renato Conte pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade de muitos anos.

Aos colegas das turmas 2012 e 2013 do Mestrado, agradeço pela amizade, incentivo e companheirismo.

Por fim gostaria de agradecer em especial ao meu grande amigo Marcello di Pietro todo o seu ensinamento bem como a prontidão com que dispensou nas inúmeras e preciosas discussões que tivemos o incentivo, carinho e a eterna amizade.

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”.

Marcel Proust

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Distribuição da frequência absoluta do sexo dos sujeitos da pesquisa	29
Figura 2 - Porcentagem de formação dos sujeitos por área do conhecimento.....	30
Figura 3 - Porcentagem de sujeitos na função de gestor administrativo	30
Figura 4 - Distribuição da frequência absoluta de exercício no cargo na área de Gestão Pública	31
Figura 5 - Representação da assertiva: <i>“Os gestores administrativos configuram-se como principais agentes na condução das transformações do processo de trabalho”</i>	33
Figura 6 - Representação da assertiva: <i>“O gestor administrativo percebe a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para a sua prática diária”</i>	34
Figura 8 - Representação da assertiva: <i>“A adaptação das IFES às mudanças vivenciadas na atualidade exige uma nova concepção de gestor capaz de lidar com as mudanças no mundo de trabalho”</i>	36
Figura 9 - Representação da assertiva: <i>“As competências gerenciais (saber, saber agir e saber ser) são alternativas promissoras às constantes transições presente na atuação profissional”</i>	38
Figura 10 - Representação da assertiva: <i>“Na minha prática tenho total autonomia na gestão de pessoal e na organização do trabalho o que faz com que a produção e o tempo despendido nas tarefas do cotidiano sejam otimizados”</i>	39
Figura 11 - Representação da assertiva: <i>“Na instituição existe política de treinamento e desenvolvimento de pessoal para a melhoria da gestão administrativa”</i>	40
Figura 13 – Representação da assertiva: <i>“A instituição em que trabalho faz periodicamente avaliação de indicadores de qualidade”</i>	42
Figura 14 - Representação da assertiva: <i>“Os gestores da administração são incentivados a conhecer a política de administração das IFES”</i>	43
Figura 15 - Representação da assertiva: <i>“A Instituição planeja sua atuação com base na formação de seus gestores”</i>	43
Figura 16 - Representação da assertiva: <i>“A instituição contribui para o desenvolvimento das competências necessárias para a prática da gestão administrativa”</i>	44
Figura 17 - Representação da assertiva: <i>“Os Gestores Administrativos conhecem a realidade acadêmica da Instituição”</i>	45
Figura 18 - Representação da assertiva: <i>“Conheço a legislação brasileira sobre administração pública”</i>	46

Figura 19 - Representação da assertiva: <i>“Possuo conhecimentos da minha área de atuação, relacionados à formação técnica e formação teórico-conceitual”</i>	46
Figura 20 - Representação da assertiva: <i>“Utilizo de diferentes estratégias para alcançar os objetivos traçados pela instituição”</i>	47
Figura 21 - Representação da assertiva: <i>“O conhecimento acerca do trabalho é fundamental para o êxito do desempenho dos gestores administrativos na prática gerencial”</i>	48
Figura 22 - Representação da assertiva: <i>“Existe no cotidiano de trabalho troca de experiências e conhecimentos entre os gestores administrativos e os acadêmicos dos diferentes campi”</i>	48
Figura 23 - Representação da assertiva: <i>“Na gestão Pública a Educação Permanente contribui para o reconhecimento e definição de problemas do cotidiano”</i>	49
Figura 24 - Representação da assertiva: <i>“Nas IFES é necessária a criação e desenvolvimento de programas de capacitação que propiciem um melhor desempenho do gestor administrativo”</i>	50
Figura 25 - Representação da assertiva: <i>“A construção de novas formas de pensar e atuar do gestor bem como o seu relacionamento estão previstos na Educação Permanente”</i>	52
Figura 26 - Representação da assertiva: <i>“Preciso estar sempre atualizado acerca de informações sobre a legislação e os sistemas institucionais”</i>	53
Figura 27 - Representação da assertiva: <i>“A Educação Permanente contribui nos processos de comunicação interpessoal e intergrupar”</i>	53
Figura 28 - Representação da assertiva: <i>“A Educação Permanente dá subsídios ao gestor para realizar suas tarefas dentro de normas estabelecidas pela legislação pública”</i>	54

SIGLAS

AC	Administração central
CP	Concordo plenamente
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
DP	Discordo plenamente
EC	Educação Continuada
EP	Educação Permanente
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
GA	Gestão Acadêmica
GA	Gestor da Administração
IC	Inclinado a concordar
ID	Inclinado a discordar
IES	Instituições de Ensino Superior
IFEs	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SESu	Secretaria de Ensino Superior
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
2 OBJETIVOS	7
2.1 Geral.....	7
2.2 Específicos	7
3 REFERENCIAL TEÓRICO	9
3.1 Ideias Preliminares	9
3.2 Administração e Gestão no Ensino Superior	11
3.3 A Educação Permanente como pilar na Administração e Gestão.....	14
3.4 Competências do Gestor Público	16
4 MÉTODO.....	20
4.1 Fundamentos Metodológicos	20
4.2 O Contexto da Pesquisa.....	21
4.3 População do Estudo	22
4.4 Instrumento da Coleta de Dados.....	23
4.5 Análise dos Dados.....	26
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
5.1 Conhecendo os Gestores.....	29
5.2 As Percepções dos Gestores sobre sua prática	32
5.2.1 Núcleo Temático I: Competências profissionais necessárias para exercer a função de gestor administrativo (saber fazer)	32
5.2.2 Núcleo Temático II: O papel da Instituição no desenvolvimento do gestor administrativo	39
5.2.3 Núcleo Temático III: Grau de conhecimento sobre as práticas do gestor administrativo	45
5.2.4 Núcleo Temático IV - Percepção da necessidade da Educação Permanente para o gestor administrativo se atualizar continuamente para aprimoramento do Trabalho (atualização do saber e saber fazer)	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICES.....	65
ANEXOS	90

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar resultados de pesquisa sobre o conhecimento de gestores da UNIFESP acerca dos processos de administração pública na vida acadêmica. A população do estudo foi formada por 17 gestores da administração da universidade, sendo que 14 deles são gestores da administração central da UNIFESP e três são diretores administrativos dos campi da universidade. A coleta de dados foi realizada por meio de instrumento composto em duas partes: formulário de caracterização dos sujeitos e escala atitudinal do tipo Likert. Para a sistematização e análise das informações coletadas, uma versão digital do formulário foi desenvolvida em banco de dados Microsoft Access versão 2013. Os resultados mostram que os sujeitos percebem: a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para o exercício de sua prática e se configuram como os principais agentes na condução das transformações do processo de trabalho e a existência de uma nova concepção de gestor para lidar com as mudanças no mundo do trabalho. Porém, a maioria deles não se percebe com autonomia na sua prática profissional. Os dados apontam para a inexistência de política de treinamento e desenvolvimento de pessoal, da falta de indicadores de qualidade para avaliação dos servidores e da contribuição da instituição para o desempenho das competências necessárias para o desenvolvimento da função. Os participantes sinalizam a importância de processos de educação permanente para gestores de instituições públicas, bem como indicam a necessidade de movimentos e processo que valorizem os saberes da prática e as experiências dos mesmos. Conclui-se que o avanço tecnológico e a globalização da educação e da informação têm trazido novas configurações às IFES. Competências administrativas e acadêmicas precisam ser integradas e direcionadas para o atendimento destas demandas, especificamente do mundo de trabalho. Para uma boa gestão das IFES é necessária formação de lideranças que possibilitem que a mesma desempenhe o seu compromisso social. Como produto, apresenta-se um relatório técnico de pesquisa que possa subsidiar ações de formação e desenvolvimento de gestores no âmbito da própria universidade.

Palavras chave: educação permanente, gestão, competências, conhecimento, instituição pública

ABSTRACT

The purpose of this study is to present research results about the knowledge of managers of UNIFESP about the public administration process in academic life. The study population was composed by 17 university administration managers, which 14 of them are managers of the central administration of UNIFESP and three are directors of the university's campuses. The data collection was held using an instrument composed of two parts: characterization form of the subjects and attitudinal scale of Likert type. For the systematization and analysis of the information collected, a digital version of the form was developed in Microsoft Access version 2013 database. The results show that the subjects realize: the need of their know-how and/or their knowledge for their practice exercise, and they configure themselves as the main agents in the conduct of the transformations in work process and the existence of a new conception of manager to deal with the changes of the working world. But, most of them don't realize themselves with autonomy in their professional practice. The data point to the inexistence of training politics and staff development, lack of quality indicators for the servers' evaluation and of the institution's contribution to the development of the necessary skills for the performance of the function. The participants indicate the importance of permanent education processes for public institutions managers, as well as they indicate the need for movements and process that valorize the knowledges of the practices and experiences of them. It's concluded that the technological advance and the globalization of education and information have brought new configurations to the IFES. Administrative and academic skills need to be integrated and directed to satisfy these demands, specifically the working world. For a good management of the IFES is necessary to form leaderships that enable them to fulfill their social commitment. As a product, it's presented a research technical report that can support formation actions and development of managers in the university itself.

Keywords: Permanent education, Management, Skills, Knowledge, Public policy, Public institution.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.

Albert Einstein

APRESENTAÇÃO

Na trajetória da pesquisadora, as origens da pesquisa remontam à sua experiência de quase trinta anos de atuação na universidade, sempre na área administrativa.

O primeiro setor em que atuou foi a Documentação, onde conheceu o que é uma instituição pública; depois o setor de informática da universidade que era o primeiro Centro de Informática em Saúde do Brasil– CIS. Após alguns anos foi convidada a montar o setor de recrutamento e seleção da área de Recursos Humanos do Hospital São Paulo. No período de 2003 a 2006, participou da equipe de criação e implantação de um curso para jovens voltado para o primeiro emprego, sendo que no ano seguinte, sentindo uma maior necessidade de extensão do curso, nasceu o projeto Pirado "Projeto de Integração e Reintegração do Adolescente, Jovem e Adulto para o Desenvolvimento Ocupacional" na Cidade Dutra, por meio de parceria entre a reitoria da universidade e o vereador Gianazzi; passados nove anos, a pesquisadora foi assessorar o Departamento de Tecnologia da Informação da universidade.

Após cinco anos nesta função assumiu o cargo de diretora administrativa da Unifesp. Em todos os setores em que trabalhou teve que aprender ou reaprender o trabalho que deveria ser desenvolvido.

Na função de diretora, notou que o desconhecimento das políticas públicas de governo e da legislação vigente podiam ocasionar graves equívocos e entraves na rotina de trabalho do gestor administrativo. A partir desta experiência pode-se afirmar que o retrabalho é certo quando não conhecemos as regras e principalmente se não as seguimos.

Esta experiência maravilhosa serviu para aprofundar o conhecimento da pesquisadora de como exercer as práticas da gestão pública com maior eficiência e também pude refletir e sentir a necessidade de uma constante atualização,

reciclagem e capacitação dos gestores da administração, principalmente para que eles desenvolvam o trabalho de modo a atender de forma mais adequada aos objetivos da instituição.

Tendo iniciado o trabalho na administração central sem o conhecimento adequado para desenvolver as atividades do dia a dia, teve que gerenciar conflitos em várias situações e ao mesmo tempo aprender na prática o que era Gestão Pública. As Leis e decretos, no âmbito Federal, Estadual e Municipal se atualizam quase que semanalmente. As normas devem ser adequadas imediatamente, fazendo com que as pessoas tenham que se esforçar e se atentar sempre para praticar a administração atual de forma mais assertiva.

Esse arcabouço de conhecimento construído e em construção diária, resultou em reflexões que instigaram o desenvolvimento deste trabalho, no sentido de colaborar com os gestores atuais e com os que virão, criando uma ferramenta que os auxilie no dia a dia de suas atividades.

Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.

Paulo Freire

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a globalização da educação e da informação têm trazido novas configurações às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A sociedade está se adaptando às novas tecnologias e aos efeitos da globalização e vem cobrando destas instituições novas atitudes, novos modelos de gestão e planejamento e apresentando novas demandas.

As novas condições sociais configuradas a partir das diferentes dimensões da vida política, econômica e cultural, redesenham, a partir da globalização e dos avanços tecnológicos, outros processos de formação e qualificação profissional, pressionando as IES a se remodelarem continuamente (ZABOT; SILVA, 2002; ROCHA, 2003).

As Instituições universitárias possuem como características: ambiguidade de objetivos; pressão política com os interesses dos grupos ultrapassando muitas vezes os limites da autoridade formal; participação temporária da comunidade universitária nas decisões; mudança frequente dos gestores (BALDRIDGE, 1983; ETZIONI, 1989; ESTRADA, 2000; MINTZBERG, HARDY; FACHIN, 2000; QUINN, 2001; SOUZA, 2008; BUNDT, 2005; MEYER, 2005).

Competências administrativas e acadêmicas precisam ser integradas e direcionadas para o atendimento das demandas atuais da sociedade, especificamente do mercado de trabalho. Espera-se que dentro da instituição seja desenvolvida uma estrutura na qual cada setor disponha de responsáveis com formação em gestão (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001).

Os gestores das IES devem ter conhecimentos e habilidades adequados para que as tecnologias disponíveis sejam utilizadas adequadamente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No Brasil, a partir dos anos 90, a busca por maior eficiência da Administração Pública é um dos temas emergentes, pois a nova configuração mundial preconiza o Estado mínimo. Isto ocorre também em nosso país, que adota uma política de transferir grande parte da prestação de serviços públicos para a iniciativa privada com o argumento que desta maneira o serviço seria mais eficiente.

Após quase três décadas do início desse movimento de reformas, podemos afirmar que o objetivo da eficiência permanece presente, embora muitas iniciativas com tal intento tenham se frustrado. Hoje em dia, a eficiência é parte do escopo da Nova Gestão Pública que, de certa forma, é um modelo para onde convergiram preocupações, preceitos e objetivos presentes nos modelos anteriores de reforma do Estado, desde o gerencialismo puro [...] até perspectivas mais democráticas de gestão. (GOMES, 2009).

Em nosso país, o empenho em modernizar sua administração pública para garantir uma prestação de serviços adequada à sociedade é permanente. Para isso, várias políticas públicas setoriais foram instituídas em áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável, como proteção social e saúde. O Estado investe em um serviço público cada vez mais profissional, com pessoas mais qualificadas e capacitadas, e, também, na construção constante de canais de diálogo com a sociedade, no aperfeiçoamento dos arranjos institucionais e do marco legal e em programas de melhoria da qualidade do gasto público.

Inovações na área de governo eletrônico (e-governo) e aperfeiçoamento dos mecanismos de coordenação administrativa entre governo central, estados e municípios são outras frentes que ilustram o compromisso brasileiro com a melhoria da gestão. O objetivo final é assegurar uma administração eficiente, transparente e com foco no cidadão, que é o destinatário das políticas e dos serviços fornecidos pela administração pública brasileira.

Nas IFES, definir como o sucesso pode ser alcançado é uma tarefa muito complexa, pois existem muitos fatores a serem avaliados e muitas competências são necessárias para essa avaliação. Competências administrativas e acadêmicas precisam ser integradas e direcionadas para o atendimento das demandas atuais da sociedade, especificamente do mercado de trabalho.

Com a criação dos órgãos controladores do governo federal, as universidades federais vivenciaram mudanças repentinas a partir do crescimento institucional e adaptação as novas políticas públicas.

Nas várias experiências vividas, notamos a necessidade de criação de um projeto de capacitação profissional, principalmente dos gestores administrativos, oriundos da academia, que atuam no serviço de saúde pública utilizando as novas tecnologias como novas ferramentas de trabalho. Destacamos que este gestor, que trabalha em instituições de saúde pública, vinculadas ao ensino e pesquisa, necessita ainda mais de um processo de capacitação constante, o qual permita que seja capaz de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas e de legislação e se atualizar no conhecimento de sua área de atuação. Neste sentido, se ganha tanto em atendimento ao público, quanto em formação de qualidade e em eficiência da instituição.

O grande diferencial da Instituição Pública Federal está centrado na qualidade de ensino e pesquisa bem como na administração, cargo este ocupado, na maioria das vezes, sem um conhecimento técnico da administração pública. Neste sentido, é necessária a qualificação para o desempenho da função não só acadêmica, mas na administração direta como um todo.

A política nacional de capacitação foi criada por meio da Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, (BRASIL, 2005) que dispõe em seu capítulo I as seguintes disposições preliminares:

- Art. 1º Fica estruturado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos e de técnico-marítimos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e pelos cargos referidos no § 5º do art. 15 desta Lei.
- § 1º Os cargos a que se refere o caput deste artigo, vagos e ocupados, integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino.
- § 2º O regime jurídico dos cargos do Plano de Carreira é o instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, observadas as disposições desta Lei.

- Art. 2º Para os efeitos desta Lei, são consideradas Instituições Federais de Ensino os órgãos e entidades públicos vinculados ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino.

Neste contexto, a partir das reflexões feitas a partir da literatura e da trajetória da pesquisadora, algumas questões norteadoras emergem para esta pesquisa.

- Qual o perfil dos gestores administrativos da Unifesp?
- Quais as competências gerais necessárias para exercer esta função?
- Qual o conhecimento dos gestores em relação às políticas públicas e à legislação, relativo à administração das IFES?
- Os gestores da administração da Unifesp percebem a necessidade de se atualizarem continuamente para desenvolver um trabalho de qualidade que atenda aos objetivos da instituição?
- Quais as sugestões dos gestores para o desenvolvimento das atividades de formação com vista ao aprimoramento de suas funções?

*Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua
própria produção ou a sua construção.*
Paulo Freire

OBJETIVOS

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Analisar o conhecimento dos gestores administrativos da Unifesp sobre os processos de administração pública no âmbito da vida acadêmica.

2.2 Específicos

- Mapear o perfil dos gestores da administração da Unifesp;
- Dimensionar as competências que estes gestores necessitam para exercer a função de maneira eficiente, na perspectiva dos sujeitos de pesquisa;
- Mapear o conhecimento dos gestores em relação às políticas públicas e à legislação, relativo à administração da Unifesp;
- Identificar as necessidades e demandas dos gestores para se atualizarem no sentido de desenvolvimento do trabalho de qualidade;
- Analisar as sugestões dos gestores para o desenvolvimento de atividades de formação, com vista ao aprimoramento de suas funções.

*A mundialização, a industrialização, atinge a todos, por esses motivos
compartilhamos dos mesmos problemas e medos.*

Edgar Morin

REFERENCIAL TEÓRICO

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Ideias Preliminares

Segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC) (BRASIL, 2012, p. 9):

O reconhecimento do papel da universidade como um instrumento de transformação social, desenvolvimento sustentável e inserção do país, de forma competente, no cenário internacional, mobilizou os movimentos reivindicatórios de expansão da educação superior pública e gratuita. A elitização do acesso à educação superior passou a ser fortemente questionada e apontada como uma das formas de exclusão social. Percebeu-se então que a superação dessa situação discriminatória somente ocorreria por meio da ampliação das oportunidades de acesso à educação superior.

A expansão da educação superior pública federal não trouxe apenas aumento no número das IFES, mas um crescimento de aproximadamente 111% na oferta de vagas nos cursos de graduação presencial no período de 2003-2011; a evolução das matrículas nos cursos de graduação presencial, que atingiu um aumento aproximado de 60%; um avanço significativo das matrículas, em torno de 90%, nos programas de *pós-graduação stricto sensu*; bem como uma ampliação superior a 520% nas matrículas dos cursos de graduação na modalidade à distância – consequência da criação, em 2006, da Universidade Aberta do Brasil (UAB), decreto nº 5.800/2006. (BRASIL, 2006a).

Os recursos orçamentários também foram ampliados já que a tendência do aumento de disponibilização de recursos de custeio está atrelada diretamente ao crescimento do número de matrículas. Os recursos para investimento têm seu ápice no período de 2009 a 2011, quando houve fortes aportes de recursos em obras e aquisição de equipamentos. Em 2012 verifica-se uma redução nesse montante, que

se justifica pelo período de finalização das obras e de aquisição desses equipamentos. (BRASIL, 2012, p. 15).

Consequentemente, o crescimento global do quantitativo de docentes nas IFES foi de aproximadamente 44% no período de 2003-2012 o que significa um aumento de mais de 35% no quantitativo de doutores nas IFES no período de 2003-2012. (BRASIL, 2012, p. 16).

Observa-se que, de 1991 até 2002, foram criadas 45 universidades. Destaque-se que, no período de 2003 a 2010, em apenas oito anos, foram criadas 14 universidades. A criação dessas universidades, em curto período de tempo, foi parte do esforço empreendido pelo governo federal para a interiorização do ensino superior público, a integração com os países da América do Sul e do Caribe e países lusófonos, em especial os africanos. (BRASIL, 2012).

Neste contexto de expansão do ensino público, em 20 de agosto de 2007, o Ministério da Saúde, sob a gestão do Ministro José Gomes Temporão, edita a portaria nº 1996, (Portaria 1996, 2007), a qual dispõe sobre a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, que tem como atribuições:

- Qualificar os profissionais da área da saúde em todos os níveis de atenção para atendimento às demandas e necessidades prioritárias estabelecidas no Pacto pela Saúde;
- Instalar Colegiados de Gestão Regional, considerando as especificidades locais e a Política de Educação Permanente em Saúde nas três esferas de gestão (federal, estadual e municipal), que elaborarão um Plano de Ação Regional de Educação Permanente em Saúde coerente com os Planos de Saúde estaduais e municipais, da referida região, no que tange à educação na saúde;
- Incentivar e promover a participação nas Comissões de Integração Ensino-Serviço, dos gestores, dos serviços de saúde, das instituições que atuam na área de formação e desenvolvimento de pessoal para o setor saúde, dos trabalhadores da saúde, dos movimentos sociais e dos conselhos de saúde de sua área de abrangência;
- Acompanhar, monitorar e avaliar as ações e estratégias de educação em saúde implementadas na região.

3.2 Administração e Gestão no Ensino Superior

Administração é um processo que consiste no planejamento, organização, atuação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos. (GEORGE TERRY, 1953).

Peter Ferdinand Drucker, considerado, sem dúvida, o maior pensador da área de administração, nasceu em 19 de novembro de 1909, em Viena, Áustria e faleceu em 11 de novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA. Foi filósofo e economista, detentor de um pensamento lógico infalível. Segundo Drucker, *“Administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o exposto propósito de alcance de metas predeterminadas”*. (DRUCKER, 2002, p. 6).

Em termos globais, as administrações públicas devem atender às demandas com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética cívica), e para que os valores sejam introduzidos são necessários que os gestores públicos sejam qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais.

Segundo Harmon e Mayer (1999, p. 34): *“A administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais”* e para Waldo (1971, p. 6): *“A administração pública é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo”*.

Entende-se por Administração Pública em sentido global, *“todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”* (MEIRELLES, 2008. p. 65).

Para o autor, no conceito de administração pública está implícita a ideia de gestão, que é o foco deste estudo. Assim, gerir é administrar, gerenciar pessoas para que o trabalho seja dirigido e organizado com a finalidade de alcançar as metas

da empresa. Com a globalização, no final do século passado, houve uma grande preocupação para que as empresas e principalmente o serviço público se atualizassem para manter alto padrão de qualidade, produtividade e economicidade.

A gestão na administração pública envolve a execução de políticas públicas e gestão de programas públicos.

Para Meirelles (2008): "*a Administração é o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo*".

Numa visão global, a *Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas* (MEIRELLES, 2003, p. 78-79).

Segundo Meirelles (2008),

A Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral. Numa visão global, Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

O gestor público deve apresentar um perfil que tenha foco na qualidade da prestação de serviços, para que os objetivos e resultados sejam alcançados. Importante também que tenha uma visão global de administração, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com todos os setores da instituição, despertar a participação da equipe para estabelecer uma interação entre planejamento, *metas e projetos, "obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade (cumprimento da lei)"* (LEVY, 2006, p. 5).

Também deve despertar sempre motivação, criatividade na equipe por meio de capacitação para que os resultados positivos sejam alcançados, bem como as informações que devem ser sempre integradas para que as tomadas de decisões tornem a administração simples para otimizar os recursos financeiros. Este

profissional é o responsável pelo planejamento, execução e controle das atividades - meio, especialmente as pertinentes a rotina administrativa.

Os gestores da administração das IFES pautam suas ações por legislação específica pertinente à atuação do cargo, a partir da institucionalização de leis e decretos específicos de: orçamento, patrimônio, financeiro, convenio, contratos, imóveis, licitação, informática, engenharia, protocolo, gestão ambiental dentre outros.

Na década atual, a preocupação com os gestores públicos é que tenham um perfil voltado para a eficiência e eficácia, pois o perfil está mais elitizado, isto é, mais profissional. A mudança de cultura do servidor público já vem sendo notada, uma vez que se percebe que o conhecimento é cada vez mais percebido no desenvolvimento do trabalho.

O governo federal investiu em capacitação para o desenvolvimento do plano de carreira dos servidores, com a finalidade de terem a oportunidade de tornarem-se aptos, adquirir conhecimentos e formas de comportamento exigido para o exercício das funções servidor.

Isto torna o desenvolvimento das atividades mais confiável, ágil e consequentemente menos burocrático, diminuindo custos por meio de padronização.

No início, a administração pública era totalmente burocrática, passando por uma administração gerencial, e atualmente as suas características devem estar de acordo com o tamanho do país. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, lançado na década de 90, *“renovou os paradigmas da administração pública brasileira e exigiu, portanto, a busca de novos métodos e práticas de gestão”* (FERREIRA, 2009).

Em decorrência disso, a proposta deste Programa de Qualidade exigiu novas práticas de gestão do serviço público.

3.3 A Educação Permanente como pilar na Administração e Gestão

A Educação Permanente (EP) nasce da necessidade de se construir novas atitudes e modos para ler, pensar e interpretar, pois sofremos continuas mudanças no contexto social, político e acadêmico. A EP permite uma atualização das práticas no nosso cotidiano, seguindo novos conceitos, novas descobertas, novos desafios.

Mancia, (2004, p. 606) descreve em seu trabalho sobre a Educação Permanente no contexto da Enfermagem e na Saúde, o conceito que compreende a Educação Continuada, como sendo uma atividade de maior abrangência e, mais adequada à proposta de Educação Permanente em Saúde, qual seja:

“Um processo educativo, formal ou informal, dinâmico, dialógico e contínuo, de revitalização e superação pessoal e profissional, de modo individual e coletivo, buscando qualificação, postura ética, exercício da cidadania, conscientização, reafirmação ou reformulação de valores, construindo relações integradoras entre os sujeitos envolvidos para uma práxis crítica e criadora”.

A Educação Permanente, em contrapartida, é apresentada, por representantes do Ministério da Saúde, como *“estratégia de reestruturação dos serviços, a partir da análise dos determinantes sociais e econômicos, mas, sobretudo, de valores e conceitos dos profissionais. Propõe transformar o profissional em sujeito, colocando-o no centro do processo ensino-aprendizagem”* (MOTTA, 2002).

A Portaria 198/2004 GM/MS, que institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências, apresenta a:

Educação Permanente como aprendizagem no trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho. Deve-se ter como referência as necessidades de saúde das pessoas e das populações, da gestão setorial e do controle social em saúde. (BRASIL, 2004).

Um dos pressupostos da Educação Permanente é a aprendizagem significativa, que “promove e produz sentidos, e *sugere que a transformação das práticas profissionais esteja baseada na reflexão crítica sobre as práticas reais, de profissionais reais, em ação na rede de serviços*” (BRASIL, 2004, p.10).

Nesse sentido, se evidencia que a relação entre as práticas do cotidiano e a formação converge para Educação Permanente, ou seja, a EP é uma transformação das práticas.

Essa Portaria ainda discorre sobre a proposta da EP e demandas para a capacitação que:

[...] não se definem somente a partir de uma lista de necessidades individuais de atualização, nem das orientações dos níveis centrais, mas, prioritariamente, desde a origem dos problemas que acontecem no dia-a-dia do trabalho referentes à atenção à saúde e à organização do trabalho, considerando, sobretudo, a necessidade de realizar ações e serviços relevantes e de qualidade. É a partir da problematização do processo e da qualidade do trabalho - em cada serviço de saúde - que são identificadas as necessidades de qualificação, garantindo a aplicação e a relevância dos conteúdos e tecnologias estabelecidas (BRASIL, 2004, p. 10).

Para Knechtel (1995, p. 75), a educação permanente tem como:

... premissa a emancipação do homem e melhoria de sua vida”. Requer uma participação espontânea e comprometida. Tem como função auxiliar no resgate e promoção da cidadania, da liberdade e do respeito mútuo entre os componentes da sociedade.

A EP nada mais é do que adotar uma nova concepção crítica e reflexiva, diante das rápidas mudanças que ocorrem no contexto educacional; devem-se solucionar os problemas diante das novas concepções pedagógicas, reconhecer a descontextualização dos problemas, para não dificultar a capacidade da reflexão. Permitir que propostas inovadoras criem desafios para gerenciar experiências de aprendizagem que deverão envolver as pessoas para criar uma rede na compreensão e construção do conhecimento que promova o pensar inteligente e criativo que favoreça o desenvolvimento pessoal e social dos trabalhadores.

A autora Eliane Wamser, cita (BÁRCIA, 1982, p. 63) que conceitua educação permanente a partir da compreensão de que:

Educação é um processo contínuo que só termina com a morte e que ao mesmo tempo é determinada pelas necessidades sociais. Assim sendo, entende a educação permanente como um processo e afirmação do indivíduo através da tomada de consciência para um auto-determinismo na condução de alternativas, a fim de dominar as diferentes situações em que será levado a viver.

3.4 Competências do Gestor Público

O perfil do novo profissional que deve se adaptar rapidamente as mudanças sociais, econômicas, educacionais e de trabalho, exige cada vez mais a criatividade, flexibilidade e adaptação. Com a pressão competitiva movida pelas novas tecnologias e a globalização, tornam-se indiferenciados os limites entre educação e trabalho.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 633) é no contexto da prática profissional que se nota a incorporação do conceito competência: *“Esta é demonstrada, qualificada e validada na ação do indivíduo”*.

Corroborando com a literatura competência é um conjunto de:

- Conhecimento (saberes)
- Habilidades (saber fazer relacionado a prática do trabalho)
- Atitudes (saber ser: aspectos éticos, cooperação, solidariedade, participação).

As competências gerenciais podem ser compreendidas como a mobilização dos saberes cognitivos, psicomotores e afetivos.

Segundo Hirata, apud Slomski (2012, p. 2) “a noção de competência remete à subjetividade, à multifuncionalidade e à imprecisão, sendo amplamente disseminada pelo processo de reestruturação produtiva”.

Para Bronckart e Dolz, apud Slomski (2012) as competências profissionais

são construídas ao longo da vida do trabalhador, sendo formadas com base em aprendizagens em ambientes formais e informais. Possuir conhecimentos e habilidades não significa ser competente, pois é possível ter conhecimento sem saber aplicá-lo, logo, as competências não são asseguradas por diplomas, mas desenvolvidas e aprimoradas ao longo da vida.

Isto significa dizer que não basta a posse dos saberes disciplinares, ou técnico-profissionais (qualificação formal, conhecimento formal), mas a capacidade de mobilizar esses saberes para resolver e enfrentar os imprevistos nas situações de trabalho.

Assim, as competências são compostas pelas “qualificações tácitas ou sociais e a subjetividade do trabalhador, componentes não organizados da formação que incluem habilidades cognitivas e comportamentais” (HIRATA, 1994, p. 131).

De acordo com Zarifian (2001, p. 72), *“a competência é um entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações”*.

Já Le Boterf (2003, p. 51) destaca que esse entendimento acerca da competência reside na transposição dos recursos (conhecimentos e capacidades) para o ato. *“Não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser compreendida em situação.”*

Considerando as competências no ambiente das IFES, sentimos a necessidade de alcançar o profissionalismo na gestão, pois devemos esta aplicação no desenvolvimento de pessoas por meio do decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que 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.

Para melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação, para que os gestores implantem os processos de melhoria no desenvolvimento e execução das atividades gerenciadas. (BRASIL, 2006a).

Com profundo conhecimento em Educação Permanente, Ceccim (2004, p. 256), nos coloca que:

[....] Como o saber em saúde também está em transformação, não apenas porque a ciência e o desenvolvimento tecnológico sejam acentuados quanto a este objeto, mas, também, porque se disputa – nos meios educacional, científico e do trabalho [...]

Para o mesmo autor “... *é indiscutível a insuficiência dos treinamentos formais e teóricos, acontecendo de emergir entre os pesquisadores da área de formação e trabalho...*” (p. 256). Isso nos faz refletir sobre a importância de adquirir cada vez mais conhecimento praticando a Educação Permanente.

MÉTODO

4 MÉTODO

4.1 Fundamentos Metodológicos

Chizotti (1995, p. 11), ao discutir a questão da pesquisa nas Ciências Humanas e Sociais, define a pesquisa como uma atividade humana e se é atividade humana, sua finalidade só pode estar relacionada às diferentes preocupações humanas em suas diferentes dimensões da vida social: *“Transformar o mundo, criar objetos e concepções, encontrar explicações e avançar previsões, trabalhar a natureza e elaborar as suas ações e ideias, são fins subjacentes a todo esforço de pesquisa”*.

Deste modo, ao optar pela pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa como referência básica da metodologia a ser empregada procuraremos fertilizar a compreensão do objeto de estudo deste trabalho, uma vez que optamos por pesquisar o conhecimento dos gestores da administração da Unifesp sobre os processos de administração pública no âmbito da vida acadêmica.

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 200):

(...) Tornar-se um bom investigador qualitativo, em parte, aprender esta perspectiva; os detalhes específicos são pistas úteis para a compreensão do mundo dos sujeitos. A investigação qualitativa envolve pegar nos objetos e acontecimentos e levá-los ao instrumento sensível da sua mente de modo a discernir o seu valor como dados. Significa aperceber-se da razão por que os objetos foram produzidos e como isso afeta a sua forma, bem como a informação potencial daquilo que está a estudar. Também envolve saber quando descartar certos conjuntos de dados como sendo de valor duvidoso e quando os manter.

Neste estudo, realizou-se um estudo descritivo de inquérito.

4.2 O Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) com gestores da administração central e dos seis campi da universidade.

A Unifesp teve sua origem na Escola Paulista de Medicina, fundada em 1933, federalizada em 1956 e transformada em universidade em 1994. Após 16 anos de sua instalação e seis anos de uma importante fase de expansão, a Unifesp conta atualmente com seis campi, 82 cursos e, aproximadamente, 11 mil estudantes de graduação e cerca de 4 mil estudantes matriculados na modalidade *stricto sensu*.

Há muito tempo consolidada no campus São Paulo, a Unifesp estende-se agora aos novos campi, em outras áreas do conhecimento como Ciências Exatas e Humanas, confirmando suas ações inter-relacionadas de ensino, pesquisa e extensão. Essa missão que o Conselho Universitário abraçou ao final de 2004, além de seu nítido objetivo de levar o ensino universitário gratuito e de qualidade a outras regiões do Estado de São Paulo, completa-se com a constituição de cursos de pós-graduação e ações de extensão, elevando o conteúdo educacional e intelectual dessas comunidades.

Esta primeira fase de expansão foi um processo acelerado graças ao momento político do Governo Federal, que teve prosseguimento com o Projeto REUNI (Reestruturação das Universidades Federais Brasileiras). A liberdade para experimentar modelos pedagógicos diferenciados sempre esteve explícita nestas propostas de expansão.

Na primeira fase de expansão contamos com a criação dos seguintes campi e seus cursos: no ano de 2006 – Campus da Baixada Santista com os cursos de Educação Física, Fisioterapia, Nutrição, Psicologia e Terapia Ocupacional; no ano de 2007 foram inaugurados os campi: Diadema com os cursos de Biologia, Engenharia Química, Farmácia e Bioquímica e Química; Guarulhos com cursos de Ciência Sociais, Filosofia, História e Pedagogia e o de São José dos Campos com o curso de Ciências da Computação.

Com a adesão da Unifesp ao REUNI, entre 2008 e 2009, novas graduações foram criadas em todos os novos campi. Mesmo não constando do Projeto REUNI, a Unifesp propôs e teve aprovado pelo MEC a instalação de mais um campus: o de Osasco que iniciou suas atividades em 2011, com os cursos de Administração, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais

Paralelamente, novas possibilidades de expansão surgiram com a incorporação de outras unidades de extensão como Santo Amaro, Embu das Artes e Zona Leste.

4.3 População do Estudo

O universo de participantes deste estudo contou com a participação de 26 gestores da administração da universidade.

O seguinte perfil profissional foi tido como critério determinante para a escolha dos sujeitos da pesquisa: os participantes foram ou são ocupantes do cargo de direção dos departamentos da administração da reitoria, pró-reitoria de administração e direção administrativa dos campi, por terem o conhecimento de aspectos essenciais aos objetivos do trabalho.

Na primeira fase da pesquisa, com o objetivo de adequação da Escala Likert, escolhemos para aplicar o instrumento nove ex-diretores no cargo de administração, com o intuito de levantar os dados, quantificá-los, receber sugestões para então dar o formato final ao instrumento a ser usado no estudo.

Todos os sujeitos possuem nível superior, com especialização e por fazerem parte da UNIFESP há mais de cinco anos, têm o conhecimento do fluxo da administração, que é o foco deste estudo.

Na aplicação final do instrumento de Escala Likert a população do estudo foi formada por 17 gestores da administração da universidade, sendo que 14 deles são gestores da administração central da Unifesp e três são diretores administrativos dos campi da universidade.

4.4 Instrumento da Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de instrumento composto em duas partes. A primeira parte constou do formulário de caracterização dos sujeitos e a segunda parte da escala atitudinal do tipo Likert. (APÊNDICE C)

No formulário de caracterização dos sujeitos foram investigadas as seguintes variáveis: idade, sexo, escolaridade, formação, tempo de exercício em gestão administrativa e em gestão pública.

A Escala Likert foi criada por Rensis Likert em 1932 com o objetivo de medir atitudes. Segundo Mattar (2005) esta escala constitui uma série de informações em relação ao objeto pesquisado, onde o representante não apenas concorda ou discorda da assertiva, mas indica o seu grau de concordância ou concordância em relação a ela.

Amaro, Póvoa e Macedo (2004/5) recomendam a utilização da escala de Likert:

Quando se aplica um questionário pretende-se medir aspectos como atitudes ou opiniões do público-alvo, e tal só é possível com a utilização de escalas (...). A escala de Likert apresenta uma série de quatro proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma (...).

Este é um tipo de escala de resposta psicométrica, utilizada em questionários de pesquisa de opinião, onde os pesquisados, respondendo aos itens graduados numa escala de 01 até 04, especificarão seu nível de concordância ou não com determinada afirmação, através de um critério que pode ser objetivo ou

subjetivo, representando conceitos de discordância total, discordância, concordância e concordância total ou na ordem inversa, permitindo que cada um dos itens sejam analisados individualmente e também agrupados. Gunther (2003) acrescenta que independentemente do número de alternativas utilizadas, é importante que estejam balanceadas, enquanto Gresller (2007, p. 157) sugere que *“as perguntas sejam reduzidas em número, estejam ao nível do respondente, possam ser respondidas sem subterfúgios e cubram suficientemente os pontos em relação aos quais há necessidade de informações”*.

Para Cruz (2007) a escala de Likert apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo ser: Concorda Totalmente, Concorda, Indiferente, Discorda e Discorda Totalmente. É efetuada uma cotação das respostas que varia de modo consecutivo: +2, +1, 0, -1, -2 ou utilizando pontuações de 1 a 5. É necessário ter em atenção quando a proposição é negativa. Nestes casos a pontuação atribuída deverá ser invertida. Nesta pesquisa foi excluída a categoria Indiferente, considerada por alguns autores como variável de confusão. Assim, trabalhamos com Concorda Plenamente, Inclinado a Concordar, Inclinado a Discordar e Discorda Plenamente.

Para a elaboração do instrumento de maneira a responder as questões formuladas nesta pesquisa, as assertivas foram construídas a partir dos seguintes núcleos direcionadores/dimensões:

- Competências profissionais necessárias para exercer a função de gestor administrativo (saber fazer);
- O papel da Instituição no desenvolvimento do gestor administrativo;
- Grau de conhecimento sobre as práticas do gestor administrativo;
- Percepção da necessidade da Educação Permanente para o gestor administrativo se atualizar continuamente para o aprimoramento do trabalho (atualização do saber e saber fazer).

Procuramos assim, explorar os seguintes aspectos relacionados com o objeto estudado.

- Competências dos GA para o desenvolvimento das funções de modo eficiente.
- Grau de conhecimento dos Gestores da Administração (GA) sobre a Legislação e as Políticas de Gestão Pública.
- Grau de autonomia dos GA na gestão de pessoal e na organização do trabalho para otimizar a produção e o tempo despendido nas tarefas do cotidiano.
- Estratégias utilizadas pelos GA para alcançar os objetivos traçados pela instituição.
- Existência de mecanismos de avaliação de indicadores de qualidade na Instituição.
- Existência de plano de trabalho para a melhoria da gestão administrativa na Instituição.
- Existência de política institucional de Educação Permanente para os gestores administrativos.
- Existência de política de incentivo aos GA para conhecer a política de Administração das Instituições Federais, discutida nas reuniões do FORPLAD.
- Conhecimento dos GA sobre a realidade acadêmica da Instituição.

Após a confecção das asserções seis para cada dimensão, a escala foi submetida a um pré-teste com o objetivo de adequação de conteúdo do mesmo.

Foi aplicado a nove gestores e as sugestões foram incorporadas ao final do instrumento.

As asserções de cada núcleo direcionador foram embaralhadas para o formato final do instrumento.

4.5 Análise dos Dados

Visando a coleta dos dados, tanto para o pré-teste quanto para o estudo, foi desenvolvido um formulário, em Microsoft Word 2013, que foi enviado aos gestores, sujeitos desta pesquisa. Para a tabulação das informações coletadas, uma versão digital do formulário foi desenvolvida em banco de dados Microsoft Access versão 2013.

A tabela do banco de dados relacional descrito, continha as informações de caracterização do entrevistado como idade, sexo, escolaridade, formação, tempo de exercício em gestão administrativa e tempo de exercício em gestão pública, campo do tipo texto para comentários que o profissional julgasse relevantes e as 24 assertivas com as respectivas representações numéricas correspondentes à escala Likert: 1-Discordo Plenamente, 2-Discordo, 3-Concordo e 4-Concordo Plenamente.

Após a digitação e conferência, os dados levantados foram importados para o software *Statistica Version 12*, pacote de análise estatística da Statsoft®, incorporado recentemente pela Dell Software.

O software *Statística*® foi utilizado para a análise descritiva, tabelas de frequência das respostas das assertivas avaliadas e os demais cruzamentos de dados apresentados nesta dissertação.

Para a representação gráfica das figuras apresentadas no capítulo 5.Resultados, foi utilizado o software Microsoft Excel 2013.

Tela de inserção de dados no software Microsoft Access (Anexo A)

4.6 Procedimentos Éticos

Esta pesquisa foi pautada na ética e no respeito aos sujeitos participantes. Foi inserida na Plataforma Brasil, para dar seguimento no Comitê de Ética da

Unifesp, em fevereiro de 2014. Foram observados todos os procedimentos éticos previstos para a pesquisa com seres humanos, e recebeu o Número do Parecer: 610.534, o qual foi aprovado em 09/04/2014. (Apêndice A).

A pesquisadora esclareceu os motivos da pesquisa e os gestores administrativos tiveram preservado o anonimato e o sigilo das respostas, onde concordaram em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B).

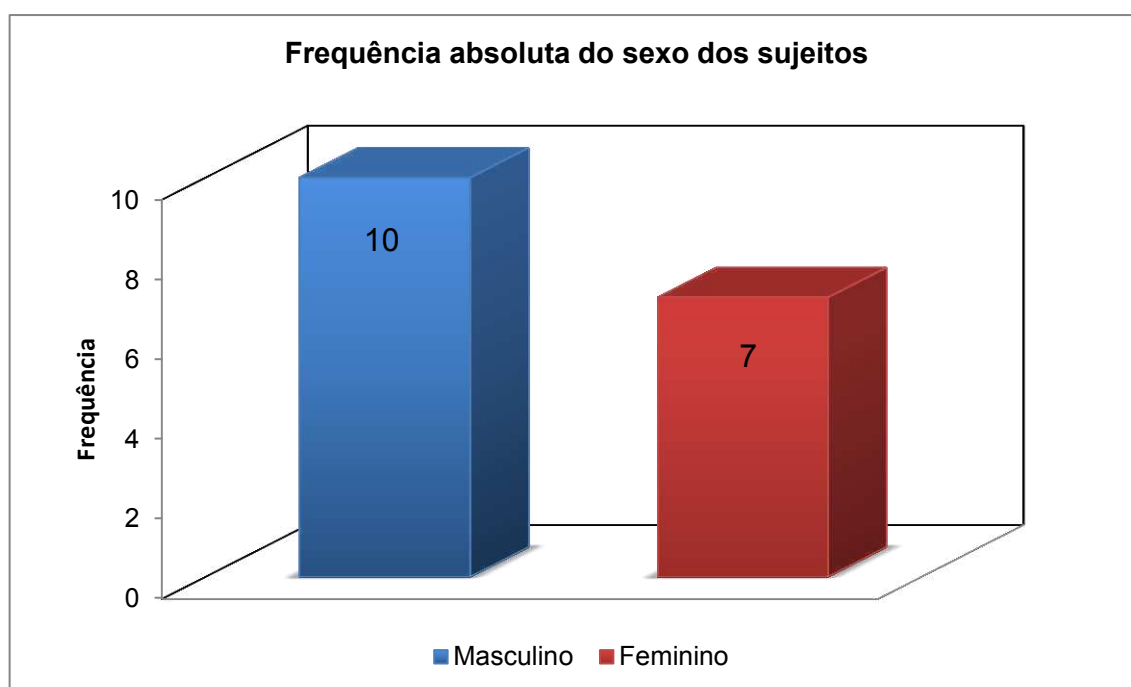
RESULTADOS E DISCUSSÃO

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Conhecendo os Gestores

A pesquisa contou com uma amostra de 17 sujeitos que responderam aos questionários sendo que 07 do sexo feminino e 10 do sexo masculino (Figura 1).

Figura 1 - Distribuição da frequência absoluta do sexo dos sujeitos da pesquisa

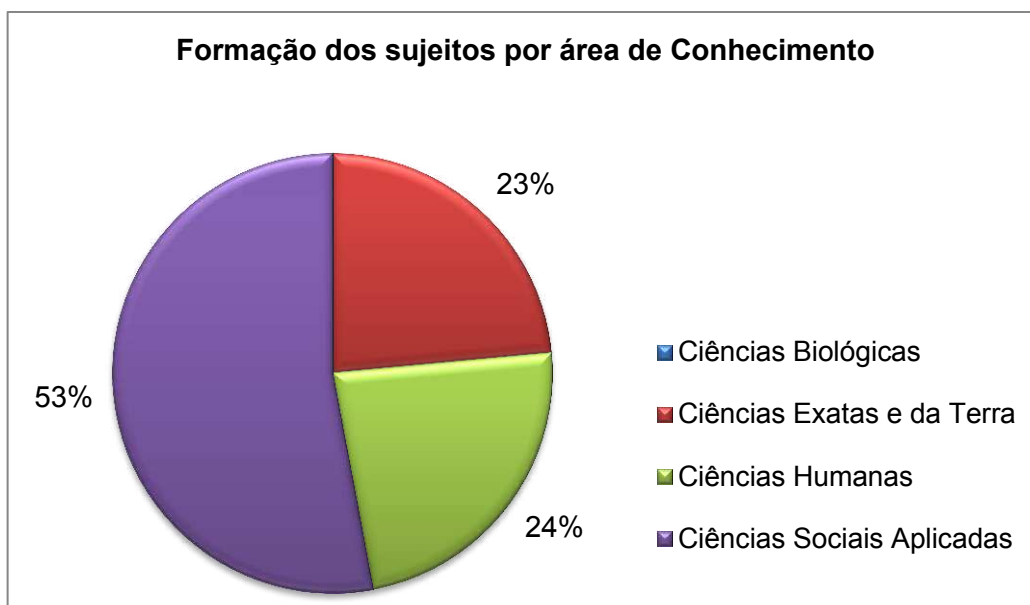


Fonte: Elaborada pela Autora

A idade dos entrevistados variou de 26 a 60 anos.

Com relação à formação profissional, 100% dos sujeitos têm nível superior e a maioria com formação na área de Ciências Sociais Aplicadas, conforme figura 2.

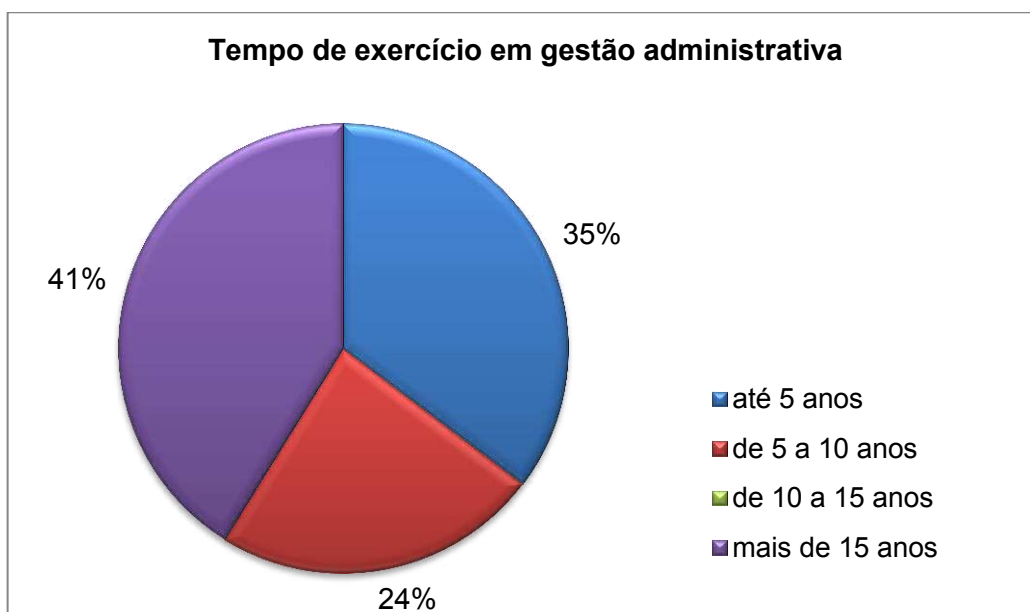
Figura 2 - Porcentagem de formação dos sujeitos por área do conhecimento



Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto ao tempo de exercício na função administrativa, 41% dos sujeitos está há mais de 15 anos no cargo, 35% têm até 05 anos na função e 24% desempenham a função entre 05 e 10 anos, conforme descrito na figura 3.

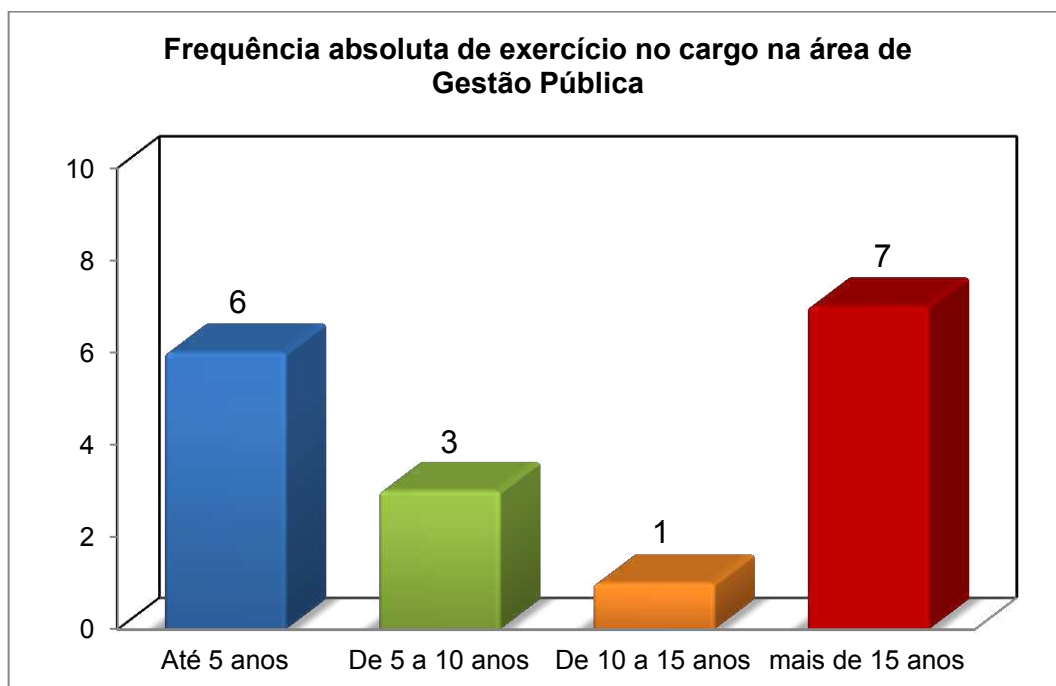
Figura 3 - Porcentagem de sujeitos na função de gestor administrativo



Fonte: Elaborado pela Autora

“Quanto ao exercício no cargo em Gestão Pública, 09 dos sujeitos têm até cinco anos na função e 09 deles está há mais de 15 anos nesta área conforme apresentado na figura 4”.

Figura 4 - Distribuição da frequência absoluta de exercício no cargo na área de Gestão Pública



Fonte: Elaborado pela Autora

Observamos, assim, que a maioria dos gestores participantes deste estudo é do sexo masculino e com formação superior na área de Ciências Sociais Aplicadas. Apresenta uma distribuição em relação ao tempo de exercício no cargo, com o predomínio de experiência duradoura (47%) e iniciante (40%) o que pode apontar para uma possibilidade de troca e aprendizagens compartilhadas potentes entre eles.

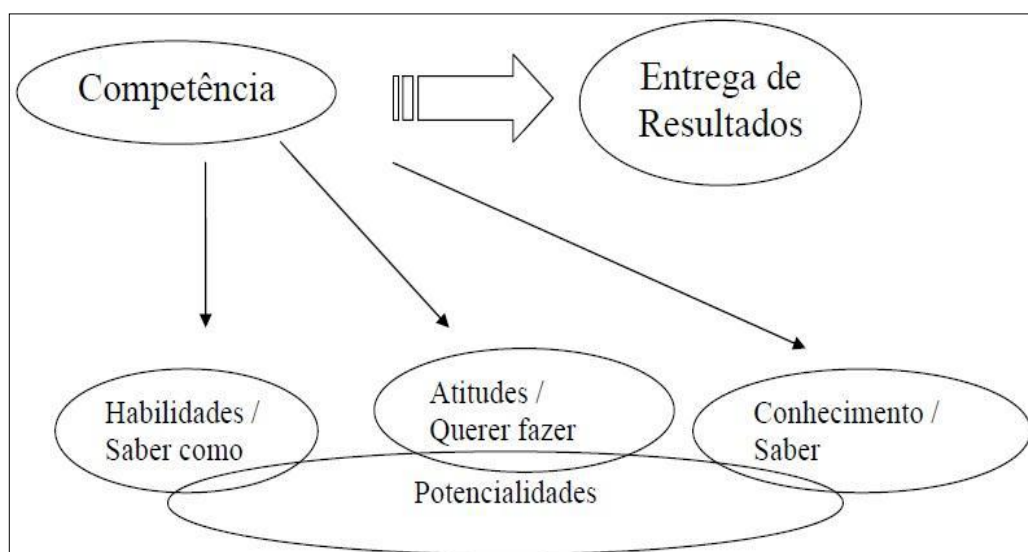
5.2 As Percepções dos Gestores sobre sua prática

As assertivas que nortearam os instrumentos respondidos pelos participantes da pesquisa foram agrupadas em 04 núcleos temáticos: competências profissionais necessárias para exercer a função de gestor administrativo (saber fazer); o papel da Instituição no desenvolvimento do gestor administrativo; grau de conhecimento sobre as práticas do gestor administrativo; percepção da necessidade da Educação Permanente (EP) para o gestor administrativo se atualizar continuamente para aprimoramento do Trabalho (atualização do saber e saber fazer).

5.2.1 Núcleo Temático I: Competências profissionais necessárias para exercer a função de gestor administrativo (saber fazer)

Em artigo que aborda o tema das competências, habilidades e atitudes de gestores, Ceccon cita Durand para discorrer sobre este conceito.

“A competência é baseada em três dimensões – Knowledge, Know-How and Attitudes (conhecimento, habilidade e atitude) englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho” (CECCON, 2007, P. 8).

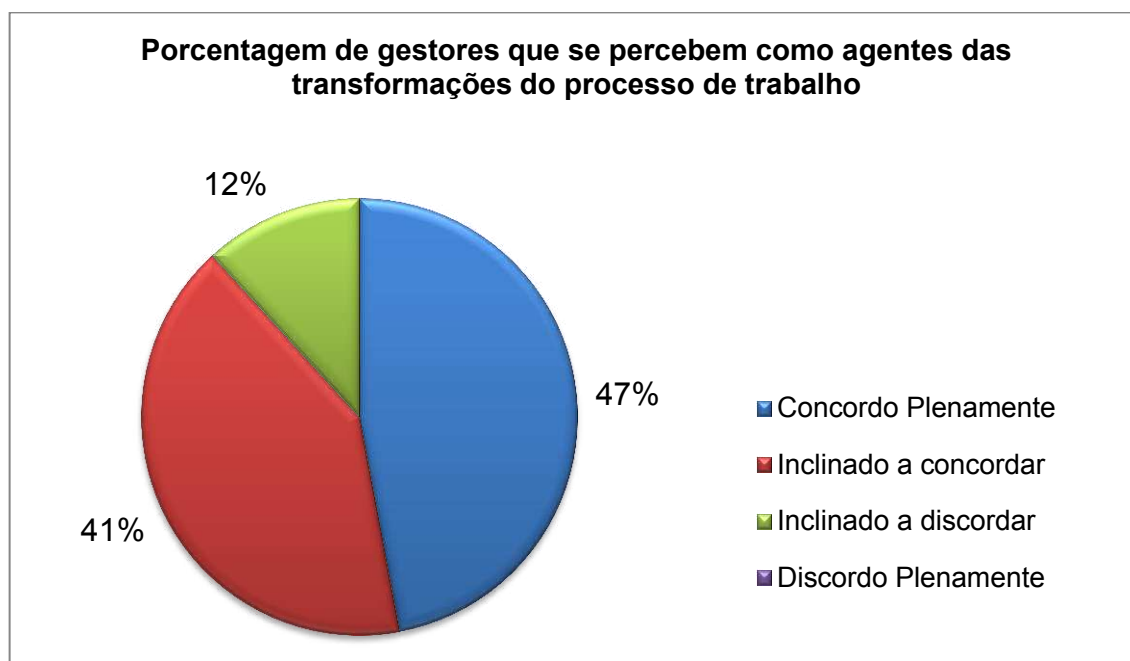


Fonte: Cecco, 2007, p. 8

Tão importante nas empresas do mundo afora, que em 2006, o governo federal institui 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. Este importante decreto vai ao encontro da nova realidade mundial, relacionada ao desenvolvimento de pessoal, o que pode ser visto no *Art. 1º. Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

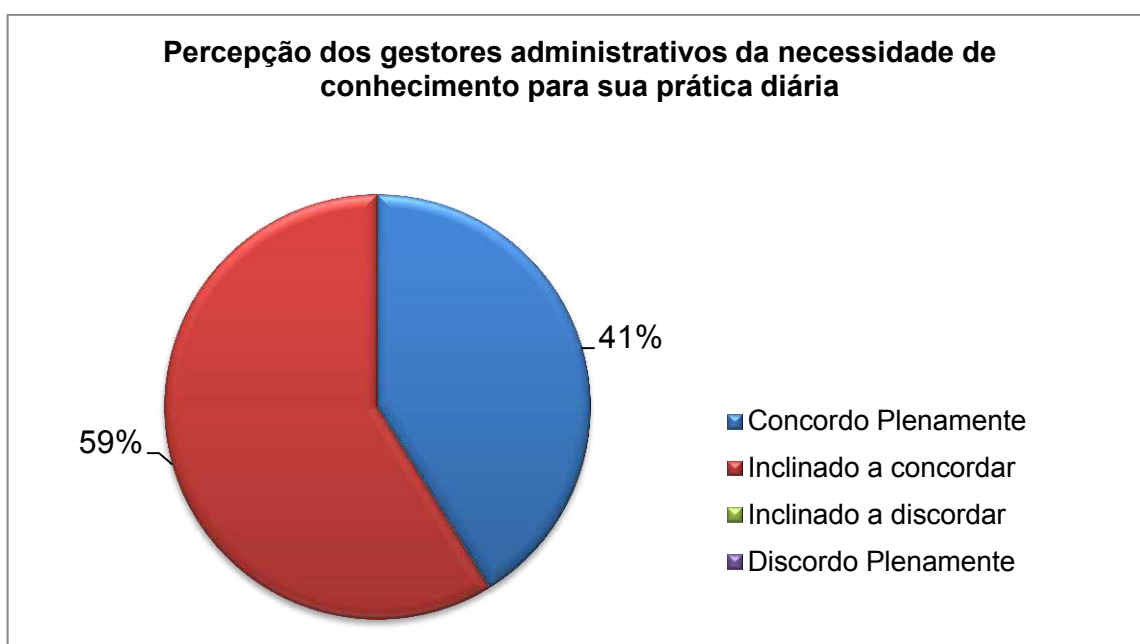
Figura 5 - Representação da assertiva: “Os gestores administrativos configuram-se como principais agentes na condução das transformações do processo de trabalho”



Fonte: Elaborado pela Autora

Na assertiva “Os gestores administrativos configuram-se como principais agentes na condução das transformações do processo de trabalho”, 89% dos sujeitos percebem-se como principais agentes nas transformações do processo de trabalho (Figura 5).

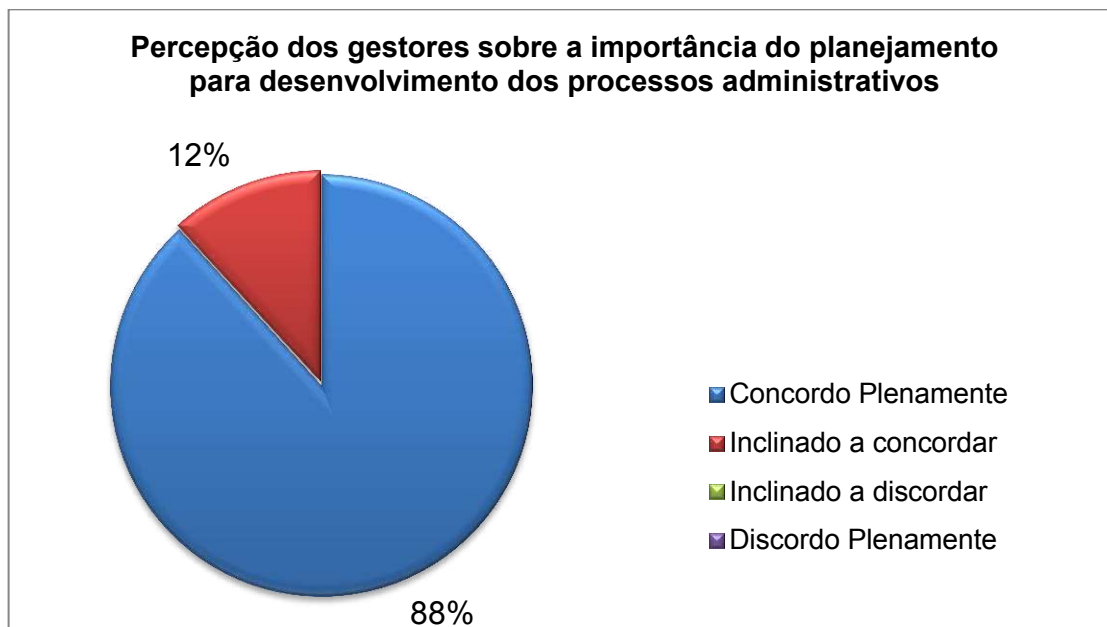
Figura 6 - Representação da assertiva: “O gestor administrativo percebe a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para a sua prática diária”



Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto ao gestor administrativo perceber a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para a sua prática diária, 100% concordam com a assertiva (Figura 6).

Figura 7 - Representação da assertiva: “Como gestor administrativo, percebo a importância do planejamento para o adequado desenvolvimento dos processos administrativos da Instituição”.



Fonte: Elaborado pela Autora

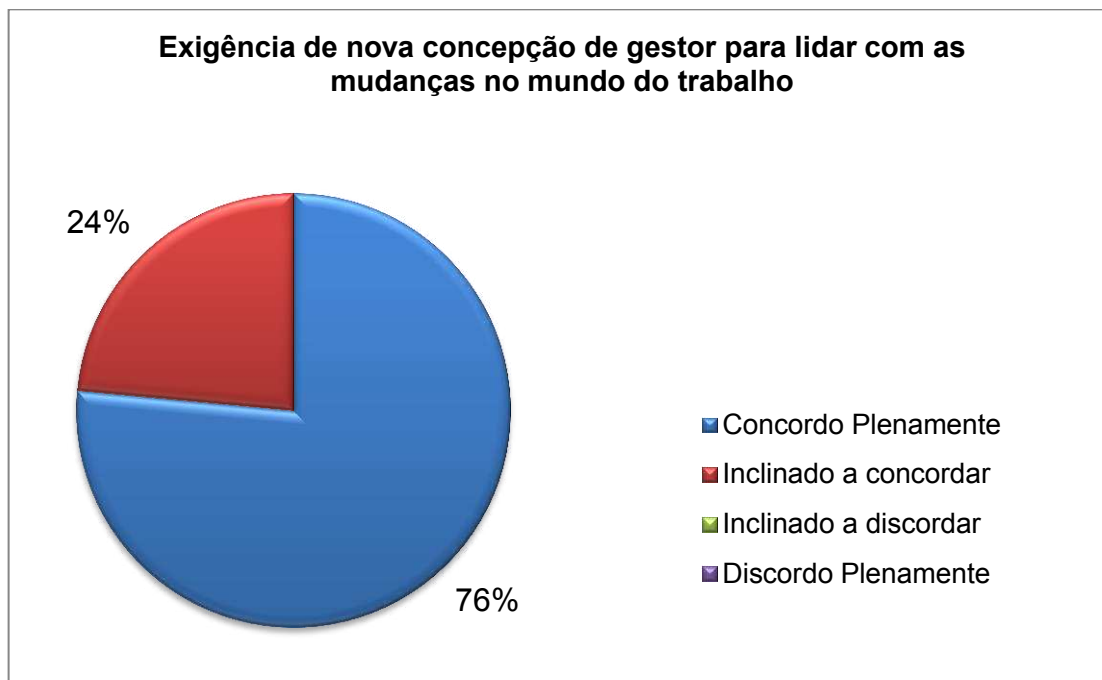
Nas respostas à *como gestor administrativo, percebo a importância do planejamento para o adequado desenvolvimento dos processos administrativos da Instituição* constatamos que 88% dos sujeitos concordaram plenamente e 12% por cento se percebem inclinados a concordar que o planejamento é importante para o desenvolvimento dos processos administrativos (Figura 7).

Segundo o Ministério de Planejamento do governo federal,

É primordial avançar na implementação da política de desenvolvimento de pessoas, de forma a possibilitar a construção de competências necessárias a um desempenho de alto nível e adequado ao ambiente cada vez mais dinâmico e complexo da gestão de políticas públicas, assim como aperfeiçoar os processos de recrutamento, de forma a possibilitar a seleção de servidores com perfis adequados às funções e ao desempenho esperados”. (BRASIL, 2014, p. 22).

O mercado brasileiro, já há algum tempo, tem sido governado pelas diversas mudanças e transformações, pela globalização e avanços tecnológicos.

Figura 8 - Representação da assertiva: “A adaptação das IFES às mudanças vivenciadas na atualidade exige uma nova concepção de gestor capaz de lidar com as mudanças no mundo de trabalho”



Fonte: Elaborado pela Autora

Com relação à assertiva de exigência de nova concepção de gestor para lidar com as mudanças no mundo do trabalho, 100% dos participantes da pesquisa concordam com ela (Figura 8).

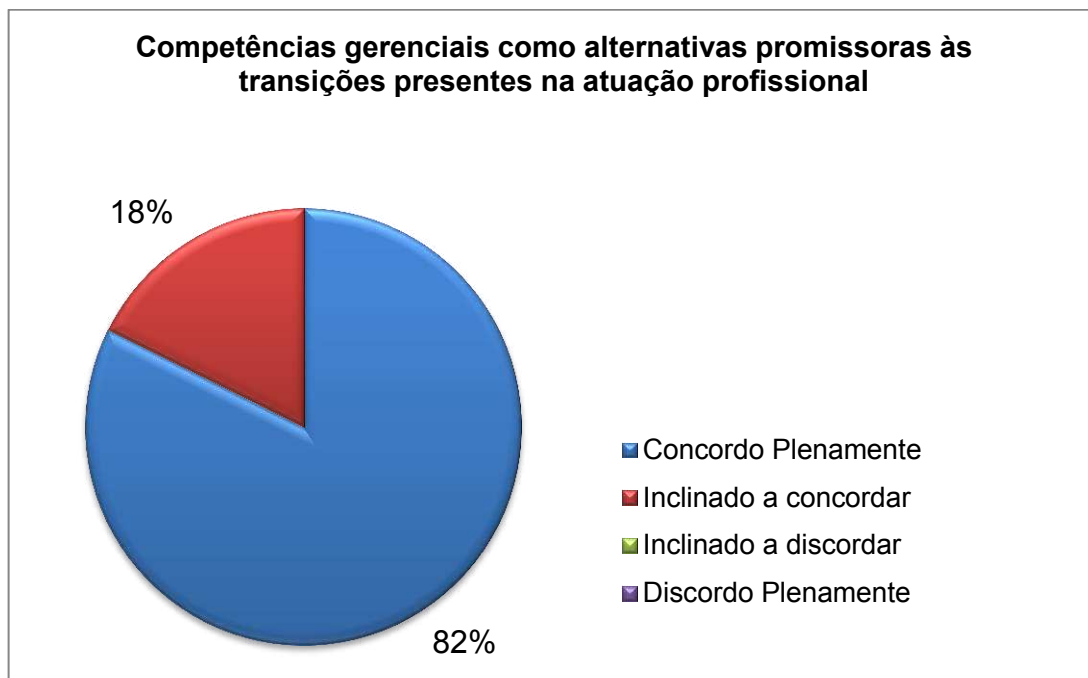
O mercado brasileiro, já há algum tempo, tem sido governado pelas diversas mudanças e transformações, pela globalização e avanços tecnológicos.

Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade para seguir novas leis, novas tecnologias, novas exigências que se fazem pelas pessoas que adquirem novos conhecimentos. O governo, com a implantação das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, segundo o art. 3º diz que:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

A totalidade dos sujeitos concordou com a assertiva 19 “As competências gerenciais (saber, saber agir e saber ser) são alternativas promissoras às constantes transições presente na atuação profissional”, (Figura 9).

Figura 9 - Representação da assertiva: “As competências gerenciais (saber, saber agir e saber ser) são alternativas promissoras às constantes transições presente na atuação profissional”.



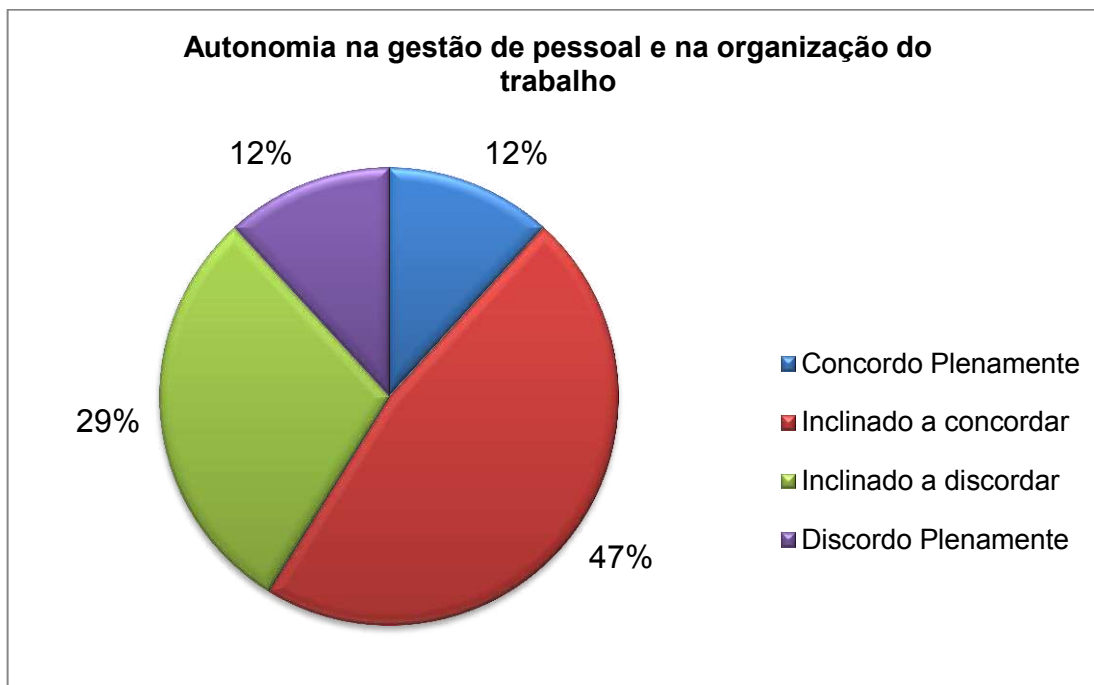
Fonte: Elaborado pela Autora

Amaral (2006, p. 554) afirma que:

A moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.

Com relação à autonomia na prática profissional, podemos observar que este aspecto é delicado, pois esbarra no poder fazer e fazer melhor. Isto é corroborado pelos resultados, pois 41% dos pesquisados não concorda possuir autonomia na sua prática, 47% se sentem inclinados a concordar que possuem esta autonomia e somente 12% da população amostral concorda plenamente que tem autonomia na gestão de pessoal e na organização do trabalho. (Figura 10)

Figura 10 - Representação da assertiva: *“Na minha prática tenho total autonomia na gestão de pessoal e na organização do trabalho o que faz com que a produção e o tempo despendido nas tarefas do cotidiano sejam otimizados”*.



Fonte: Elaborado pela Autora

Truss (2003, p. 1461) comenta:

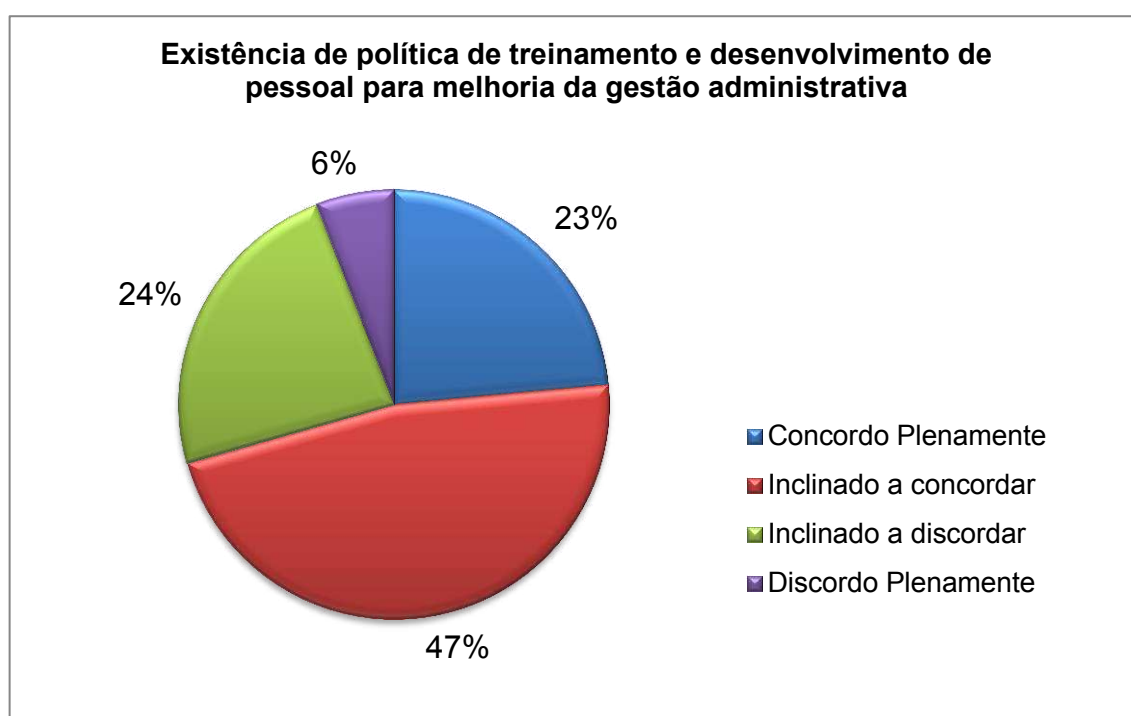
A continuidade do domínio de imperativos do Governo Central sobre todas as organizações públicas através de auditoria e definição de metas, em combinação com o controle central sobre práticas e recursos, define os limites da discricionariedade administrativa e o grau de escolha estratégica disponível para atores do RH dentro das organizações públicas.

5.2.2 Núcleo Temático II: O papel da Instituição no desenvolvimento do gestor administrativo

Percepção da necessidade da Educação Permanente para o gestor administrativo se atualizar continuamente para o aprimoramento do trabalho.

Na visão dos sujeitos, 47% por cento se mostrou inclinado a concordar; que existe política de treinamento e desenvolvimento de pessoal; 24% se mostraram inclinados a discordar da assertiva, 23% concordaram plenamente com ela e 6% discordaram plenamente da afirmação. (Figura 11).

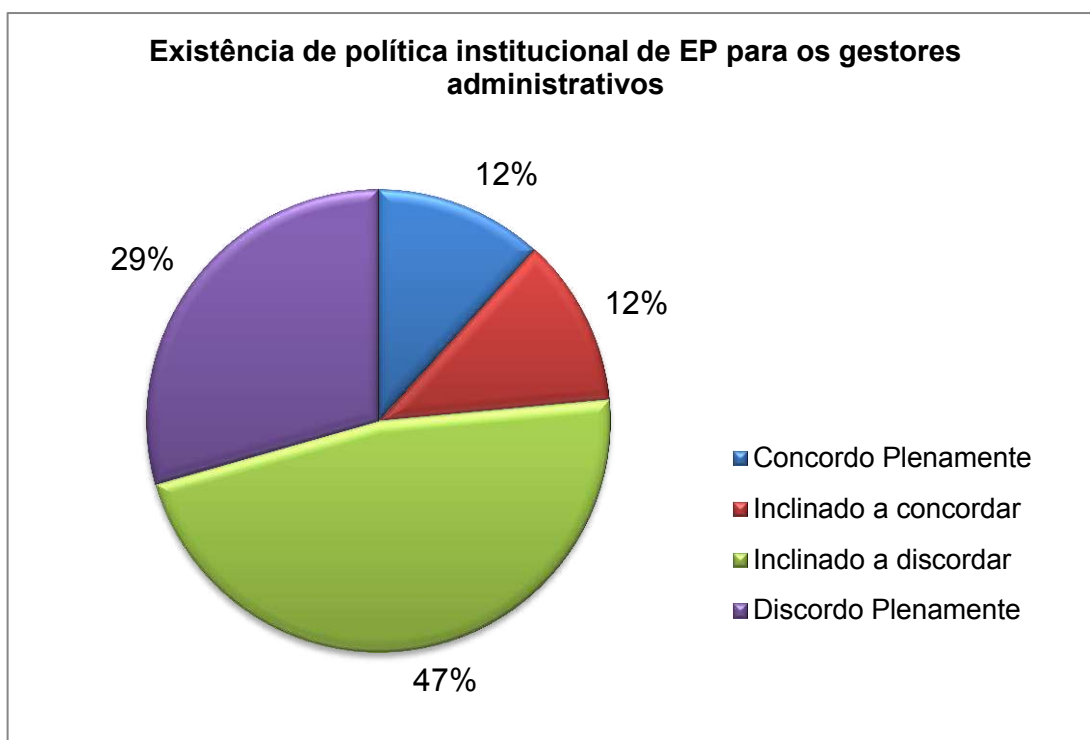
Figura 11 - Representação da assertiva: *“Na instituição existe política de treinamento e desenvolvimento de pessoal para a melhoria da gestão administrativa”*



Fonte: Elaborado pela Autora

Com a publicação do decreto nº 5.707, (BRASIL, 2006b, art. 1), houve um maior entendimento sobre a necessidade de atualização de conhecimento, sempre por meio da educação permanente, que segundo estudiosos, consegue-se atingir melhor os objetivos da empresa, tendo na melhora da qualificação dos servidores aprimorar o desempenho institucional. (BERGUE, 2010, p. 478).

Figura 12- Representação da assertiva: “Existe política institucional de Educação Permanente para os gestores administrativos”



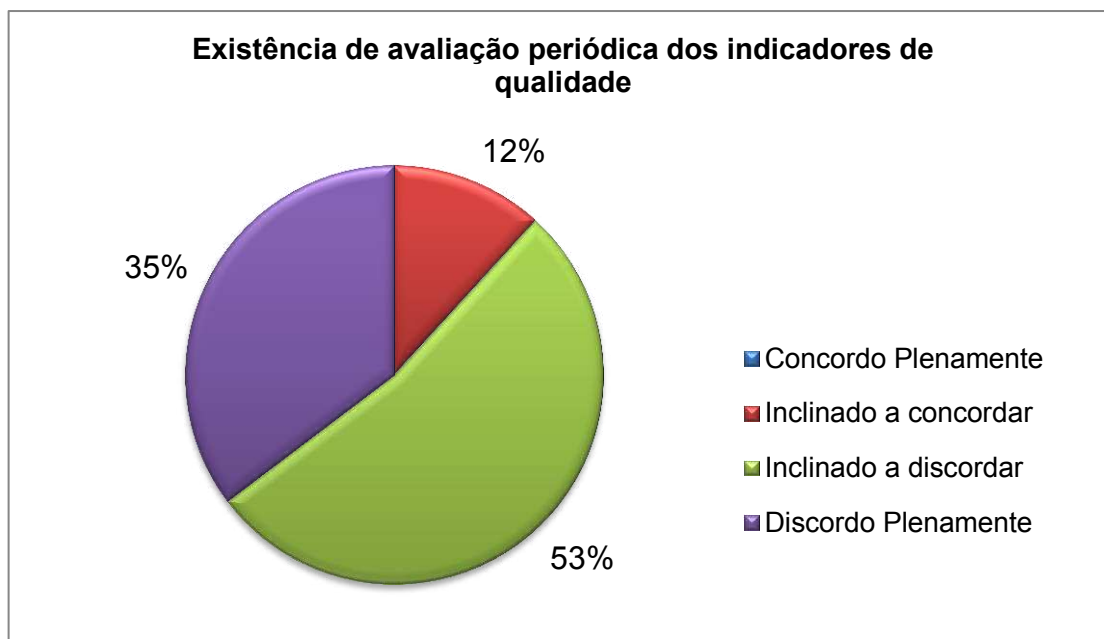
Fonte: Elaborado pela Autora

Na assertiva sobre a existência de uma política institucional de Educação Permanente para os gestores administrativos, 76% discordou da afirmação e 12% se mostrou tanto inclinado a concordar quanto a concordar plenamente (Figura 12).

Destaca-se:

As avaliações recentes sobre o desempenho da administração pública no Brasil indicam que o ponto de estrangulamento do governo federal encontra-se no campo operacional, visto que a administração pública para obter sucesso nas suas políticas públicas depende da competência de seus funcionários. (BRASIL, 2014).

Figura 13 – Representação da assertiva: “A instituição em que trabalho faz periodicamente avaliação de indicadores de qualidade”

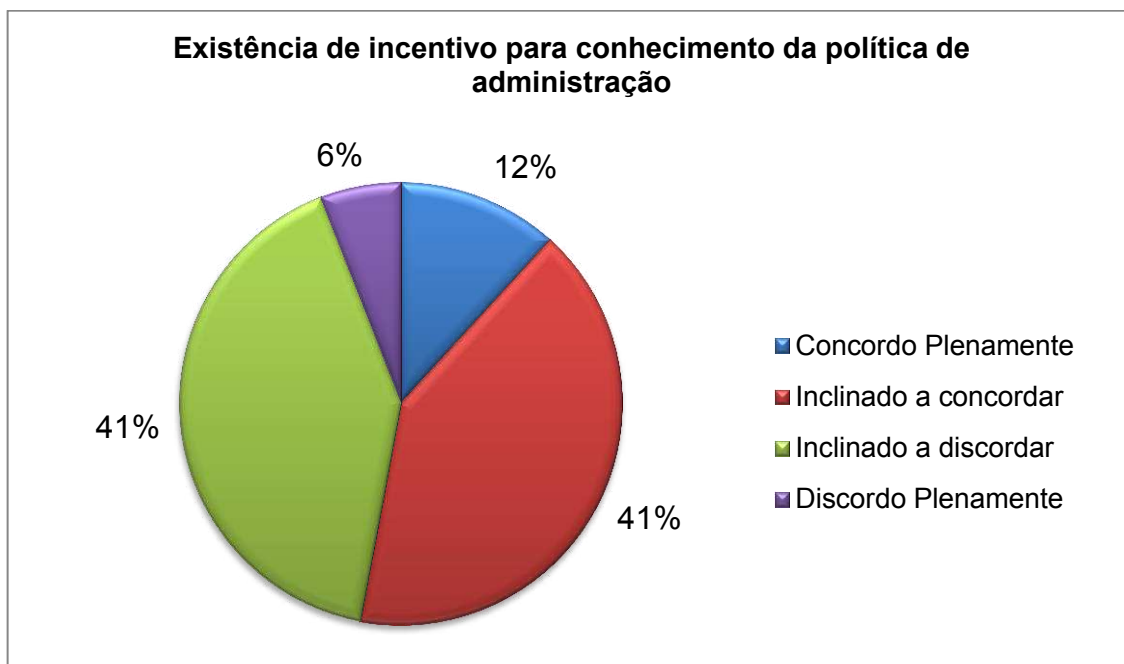


Fonte: Elaborado pela Autora

Há alguns anos a Unifesp avalia os seus cursos de graduação, utilizando diversos instrumentos, que estão em diferentes estágios de aprimoramento e aplicabilidade; verificamos na Figura 13 que 88% discordam da existência de avaliação de indicadores de qualidade na administração.

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública cumpre a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. (BRASIL, 1997, p. 12).

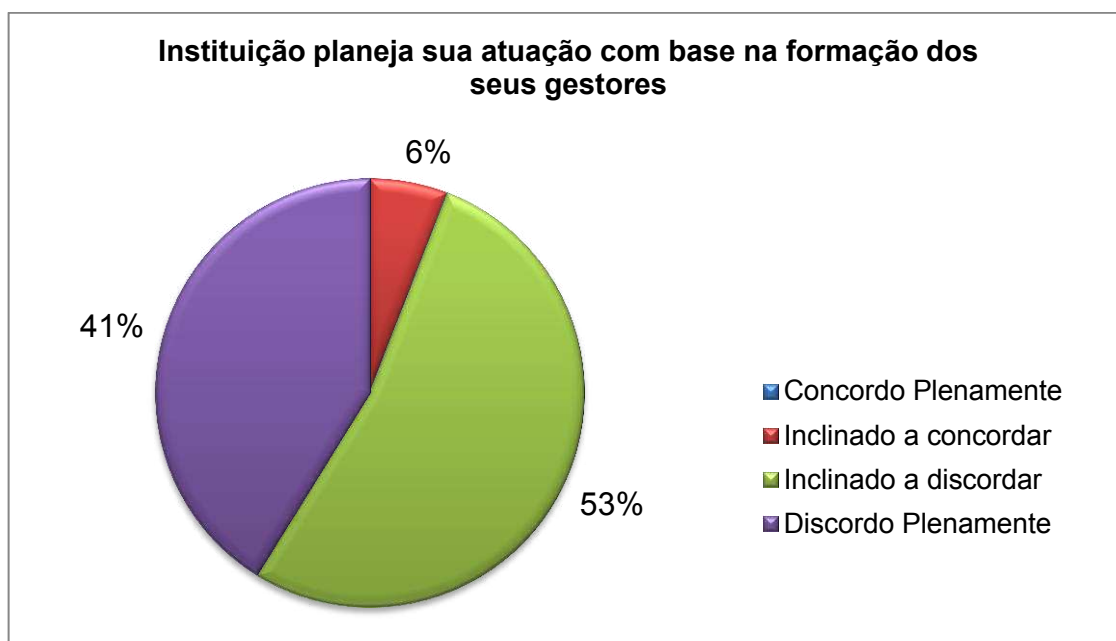
Figura 14 - Representação da assertiva: “Os gestores da administração são incentivados a conhecer a política de administração das IFES”



Fonte: Elaborado pela Autora

Os gestores da administração são incentivados a conhecer a política de administração das IFES.

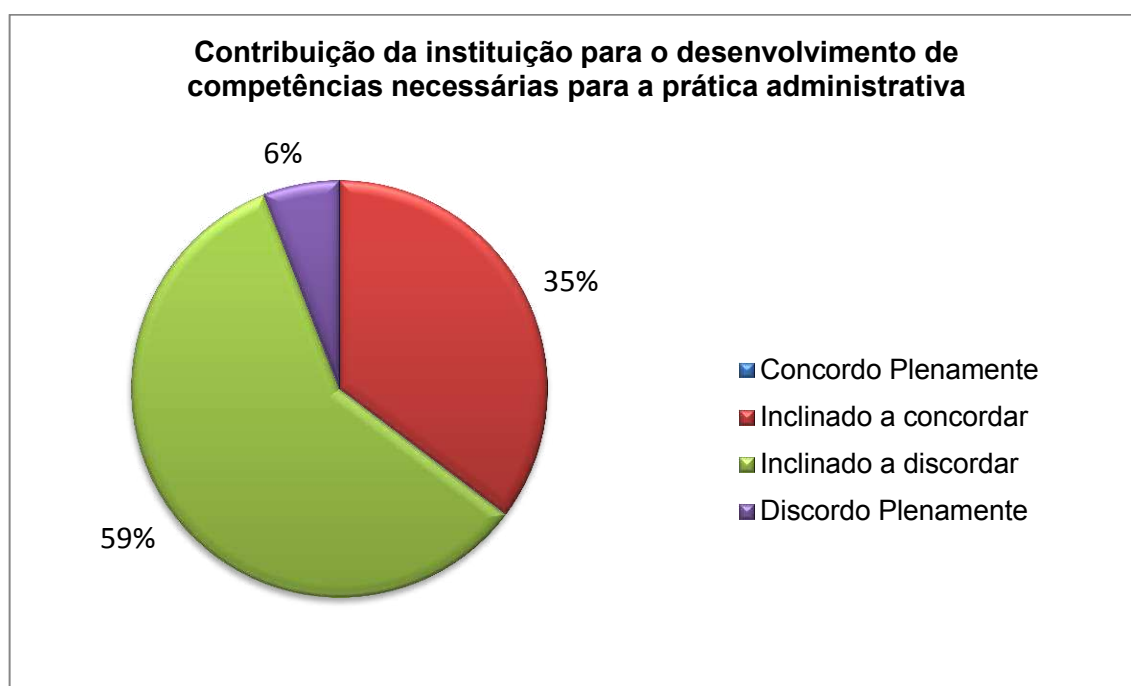
Figura 15 - Representação da assertiva: “A Instituição planeja sua atuação com base na formação de seus gestores”



Fonte: Elaborado pela Autora

Nesta figura 15 observamos que a maioria (94%) discordou que a Instituição planeja sua atuação com base na formação dos gestores.

Figura 16 - Representação da assertiva: “A instituição contribui para o desenvolvimento das competências necessárias para a prática da gestão administrativa”



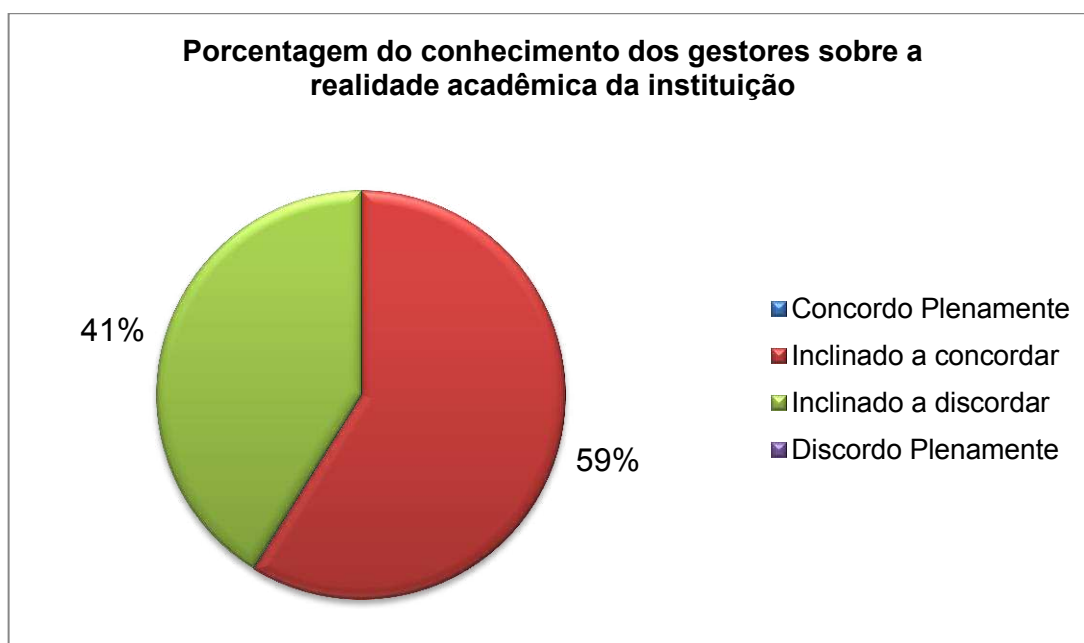
Fonte: Elaborado pela Autora

Mais que 60% dos sujeitos discordam que a instituição contribua para o desenvolvimento das competências para a prática administrativa, enquanto nenhum indivíduo concorda plenamente e 35% está inclinado a concordar.

5.2.3 Núcleo Temático III: Grau de conhecimento sobre as práticas do gestor administrativo

Os gestores participantes deste estudo conhecem as políticas públicas, a totalidade tem nível superior com especialização, sendo que quase todos estão há mais de cinco anos trabalhando em gestão pública. Este grande diferencial de qualificação e capacitação é de grande importância para o desenvolvimento da prática.

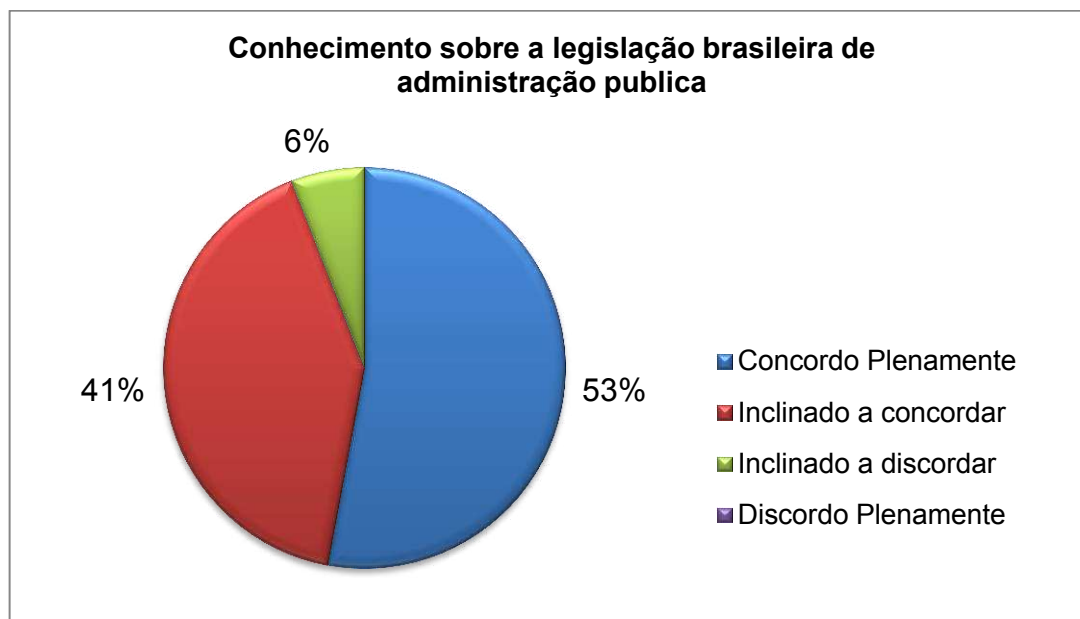
Figura 17 - Representação da assertiva: “Os Gestores Administrativos conhecem a realidade acadêmica da Instituição”



Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação ao conhecimento dos gestores sobre a realidade acadêmica da instituição nenhum indivíduo concorda ou discorda plenamente. Temos que 41% estão inclinados a discordar e 59% estão inclinados a concordar.

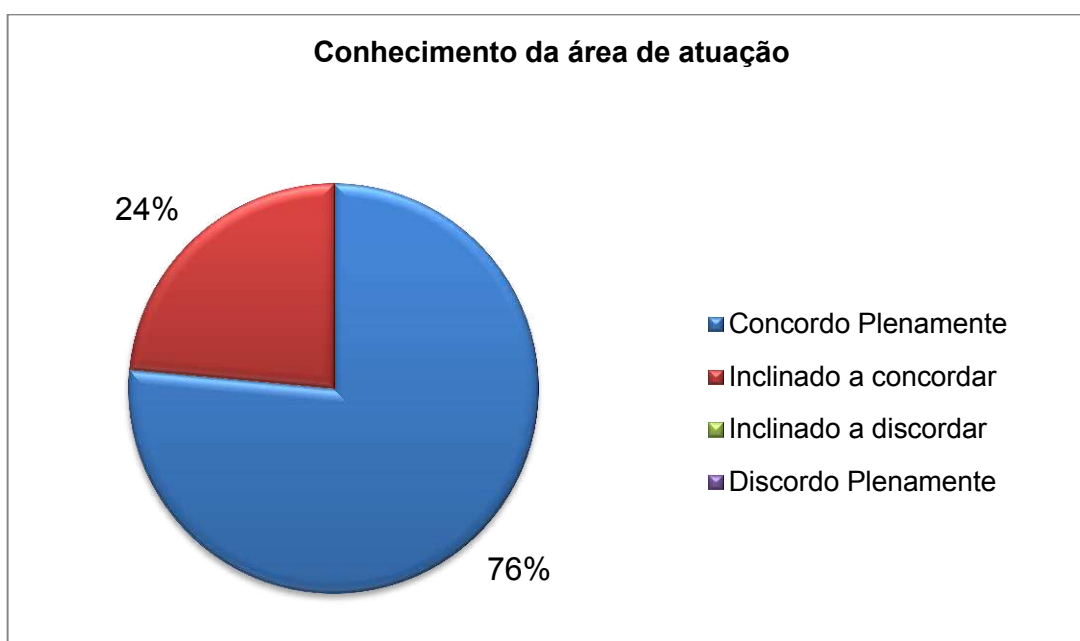
Figura 18 - Representação da assertiva: *“Conheço a legislação brasileira sobre administração pública”*



Fonte: Elaborado pela Autora

A grande maioria (94%) dos indivíduos concorda que conhece a legislação brasileira sobre administração pública, enquanto apenas 6% estão inclinados a discordar (nenhum indivíduo discorda plenamente).

Figura 19- Representação da assertiva: *“Possuo conhecimentos da minha área de atuação, relacionados à formação técnica e formação teórico-conceitual”*



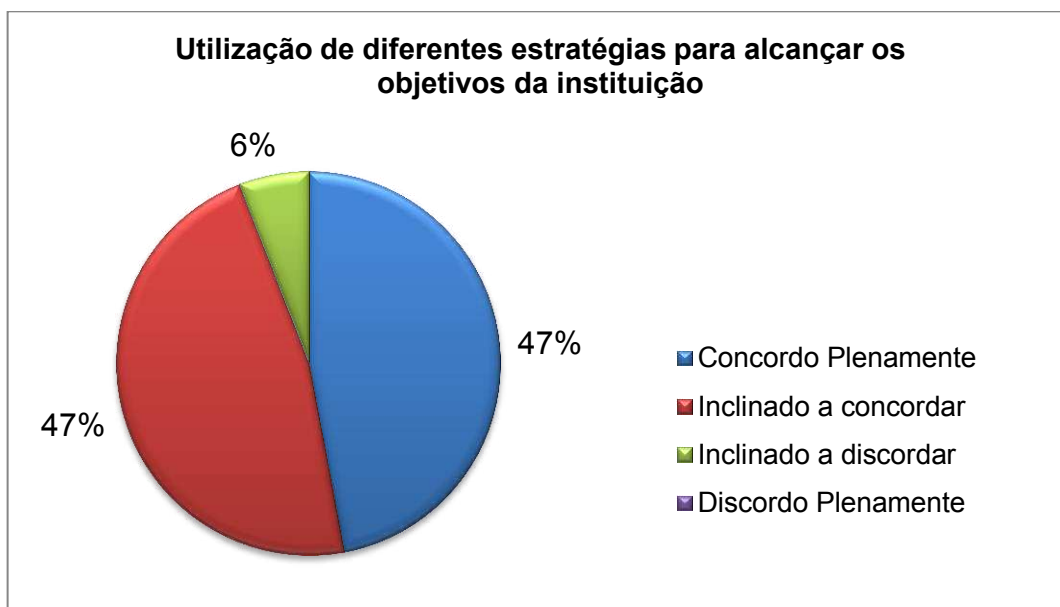
Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação ao conhecimento na área de atuação, 100% dos indivíduos concorda que possui esses conhecimentos, relacionados à formação técnica e formação teórico-conceitual, sendo que 76% concordam plenamente e 24% estão inclinados a concordar.

Estas afirmativas vão ao encontro do pensamento de Levy (2006, p. 5) que afirma,

O gestor público deve apresentar um perfil que tenha foco na qualidade da prestação de serviços, para que os objetivos e resultados sejam alcançados. Importante também que tenha uma visão global de administração, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com todos os setores da instituição, despertar a participação da equipe para estabelecer uma interação entre planejamento, metas e projetos, “obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade (cumprimento da lei).

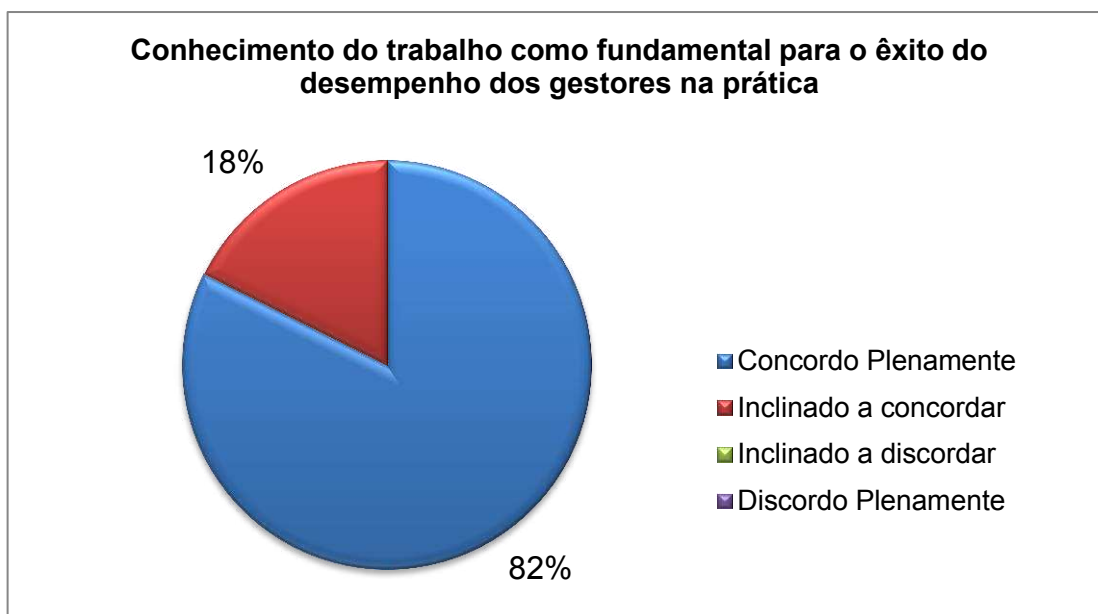
Figura 20 - Representação da assertiva: *“Utilizo de diferentes estratégias para alcançar os objetivos traçados pela instituição”*



Fonte: Elaborado pela Autora

Nenhum participante discorda plenamente que utilize de diferentes estratégias para alcançar os objetivos traçados pela instituição e apenas 6% estão inclinados a discordar. Por outro lado, 94% dos gestores concordam, de alguma maneira, com tal afirmação.

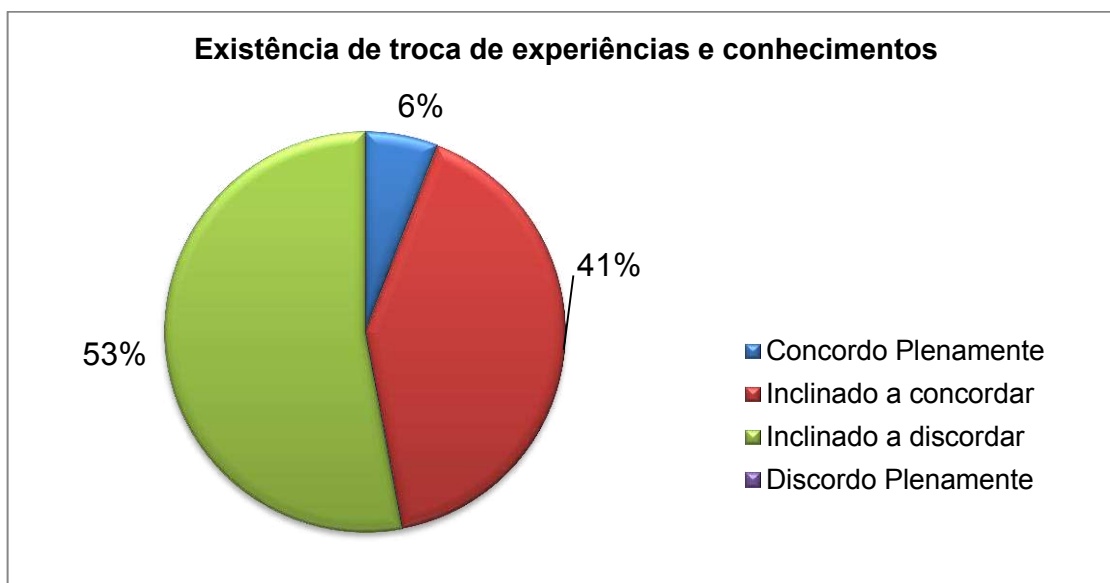
Figura 21 - Representação da assertiva: “O conhecimento acerca do trabalho é fundamental para o êxito do desempenho dos gestores administrativos na prática gerencial”



Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação ao conhecimento acerca do trabalho como fundamental para o êxito do desempenho dos gestores na prática, 100% dos indivíduos concordam com tal afirmação, sendo que 82% deles concordam plenamente.

Figura 22 - Representação da assertiva: “Existe no cotidiano de trabalho troca de experiências e conhecimentos entre os gestores administrativos e os acadêmicos dos diferentes campi”

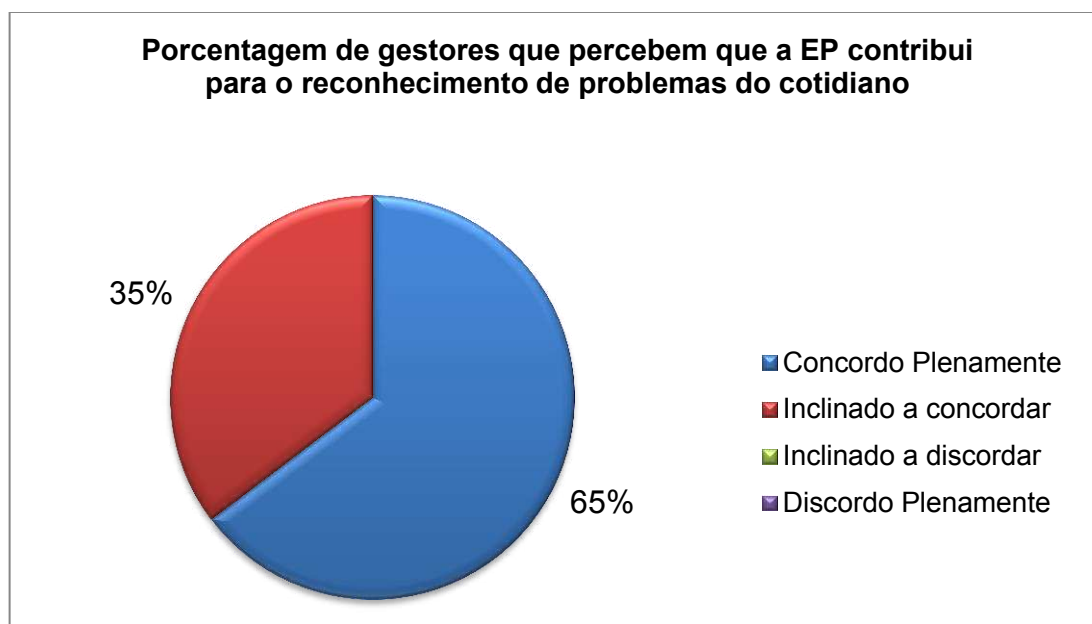


Fonte: Elaborado pela Autora

Já em relação à troca de experiências e conhecimentos, temos que a maioria (53%) está inclinada a discordar que essa troca exista no cotidiano de trabalho, enquanto 41% estão inclinados a concordar e 6% concordam plenamente. (Figura 22).

5.2.4 Núcleo Temático IV - Percepção da necessidade da Educação Permanente para o gestor administrativo se atualizar continuamente para aprimoramento do Trabalho (atualização do saber e saber fazer)

Figura 23 - Representação da assertiva: *“Na gestão Pública a Educação Permanente contribui para o reconhecimento e definição de problemas do cotidiano”*



Fonte: Elaborado pela Autora

Os dados demonstram que nenhum dos sujeitos discorda que na gestão pública a educação permanente contribui para o reconhecimento e definição de problemas do cotidiano, sendo que 65% concordam plenamente e 35% estão inclinados a concordar.

Este achado é corroborado por um dos pressupostos da Educação Permanente que se refere à aprendizagem significativa: *“promove e produz sentidos, e sugere que a transformação das práticas profissionais esteja baseada na reflexão*

crítica sobre as práticas reais, de profissionais reais, em ação na rede de serviços” (BRASIL, 2004, p. 10).

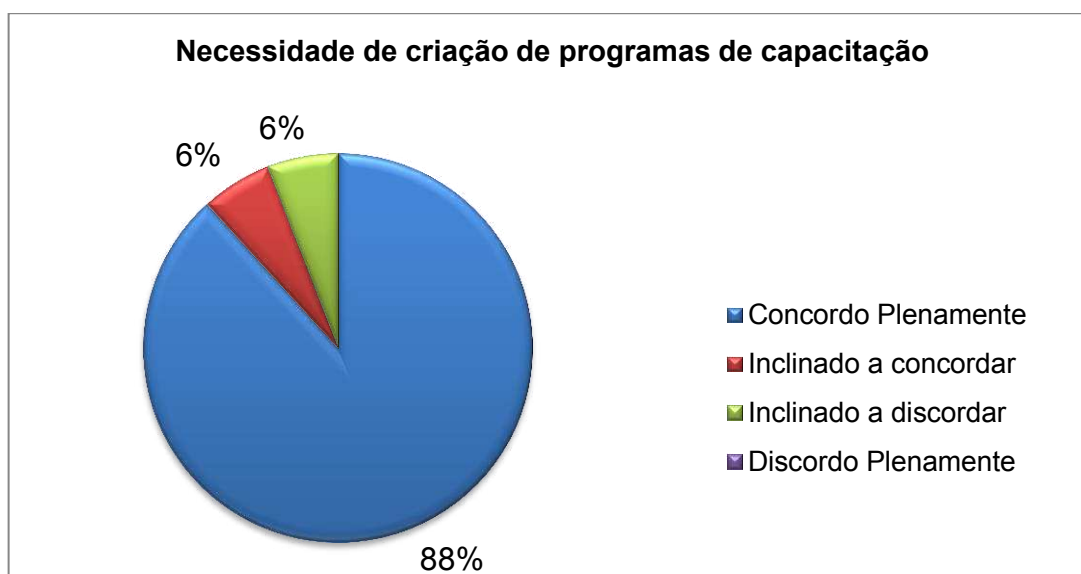
Segundo o Ministério da Saúde é definida como:

Estratégia de reestruturação dos serviços, a partir da análise dos determinantes sociais e econômicos, mas, sobretudo, de valores e conceitos dos profissionais. Propõe transformar o profissional em sujeito, colocando-o no centro do processo ensino-aprendizagem. (MOTTA, 2002).

A Portaria 198/2004 GM/MS, que institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências, apresenta a:

Educação Permanente como aprendizagem no trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho. Deve-se ter como referência as necessidades de saúde das pessoas e das populações, da gestão setorial e do controle social em saúde.” (BRASIL, 2004).

Figura 24 - Representação da assertiva: *“Nas IFES é necessária a criação e desenvolvimento de programas de capacitação que propiciem um melhor desempenho do gestor administrativo”*



Fonte: Elaborado pela Autora

A grande maioria dos participantes da pesquisa (88%) concorda plenamente que nas IFES é necessária a criação e desenvolvimento de programas de capacitação que propiciem um melhor desempenho do gestor administrativo. 6% estão inclinados a concordar com essa afirmação, totalizando 94% de indivíduos que, de alguma maneira, concordam. Apenas 6% estão inclinados a discordar e nenhum indivíduo discorda plenamente.

Este pensamento vai ao encontro do que diz a literatura com relação à capacitação, pois o perfil do novo profissional deve se adaptar rapidamente as mudanças sociais, econômicas, educacionais e de trabalho, exige criatividade, flexibilidade e adaptação.

As políticas nacionais apontam para a necessidade da educação permanente do gestor público.

No final da década de 90 foi lançado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, o qual renovou alguns paradigmas da administração pública brasileira e com isso, emerge a ideia da busca por novos métodos e práticas de gestão. (FERREIRA, 2009).

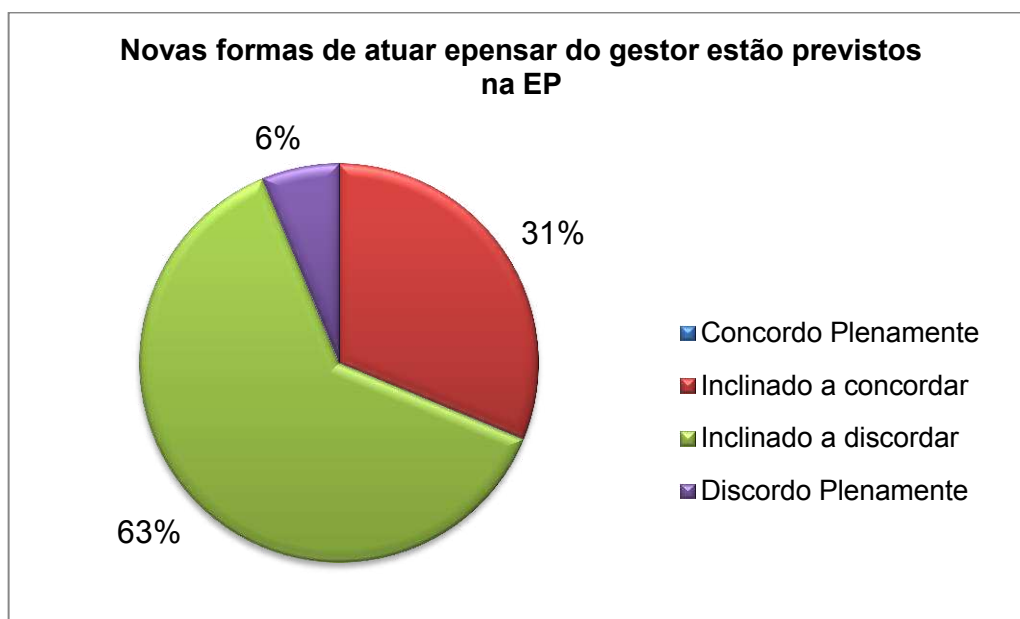
Por volta de 2005 o governo federal investiu em capacitação para o desenvolvimento do plano de carreira dos servidores, com a finalidade de terem a oportunidade de tornarem-se aptos, adquirir conhecimentos e formas de comportamento exigido para o exercício das funções servidor. Sanciona a Lei: 11.091 em 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das IFES vinculadas ao MEC.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação PCCTAE é um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores. O Plano de Carreira dos TAE's é dividido em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Essas cinco classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade. Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de

vencimento básico. Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, os quatro níveis de classificação e os dezesseis padrões de vencimento, mas não podem ascender de uma classe para a outra. O servidor que ingressar na classe D, por exemplo, não tem a opção de passar para a E (só por meio de novo concurso público). A progressão por capacitação profissional é a mudança de nível dentro do mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação quem deve ser compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de dezoito meses.

Neste contexto emerge a ideia da relevância da educação permanente, concomitante ao incentivo governamental para o gestor das IFES.

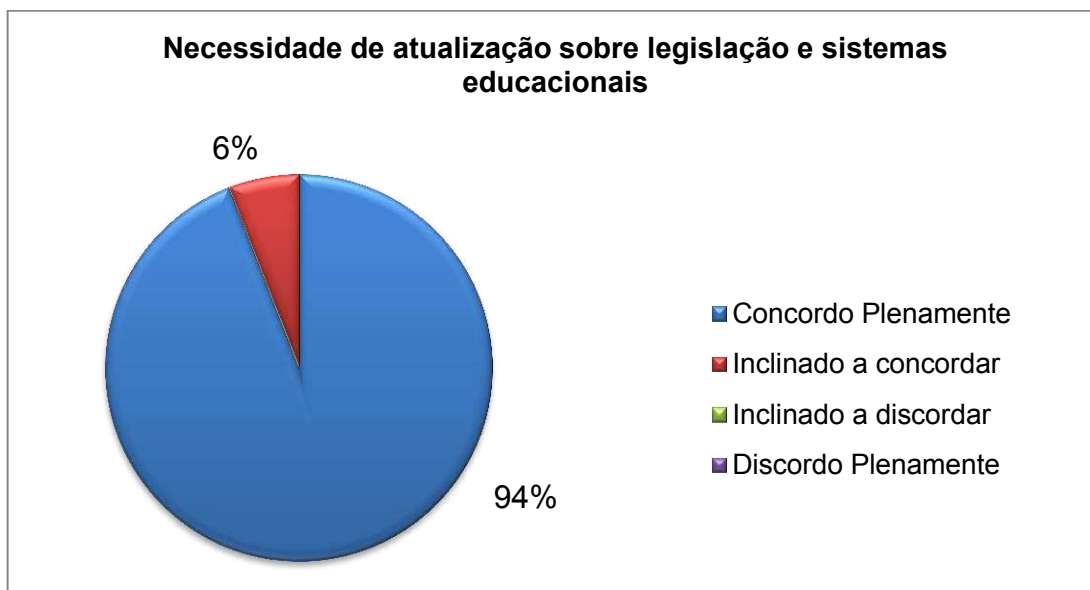
Figura 25 - Representação da assertiva: *“A construção de novas formas de pensar e atuar do gestor bem como o seu relacionamento estão previstos na Educação Permanente”*



Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação às novas formas de atuar e pensar do gestor estarem previstas na EP, a maioria discorda (69%), sendo que 63% estão inclinados a discordar e 6% discorda plenamente. Temos ainda que 31% estão inclinados a concordar e nenhum indivíduo concorda plenamente.

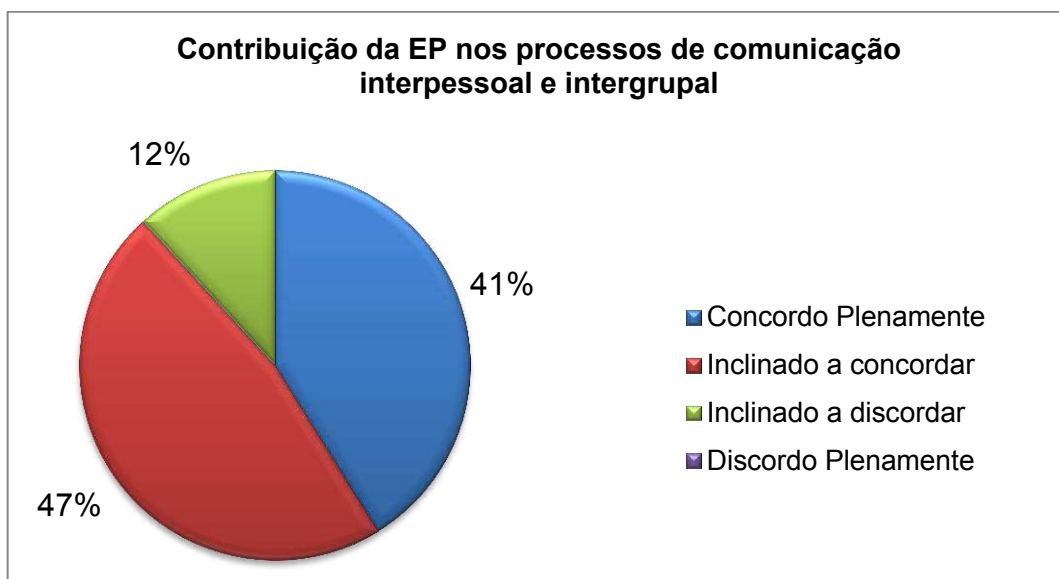
Figura 26 - Representação da assertiva: *“Preciso estar sempre atualizado acerca de informações sobre a legislação e os sistemas institucionais”*



Fonte: Elaborado pela Autora

Já em relação à necessidade de atualização sobre legislação e sistemas educacionais, 100% dos indivíduos concordam que precisam estar sempre atualizados, sendo que 94% deles concordam plenamente e 6% estão inclinados a concordar.

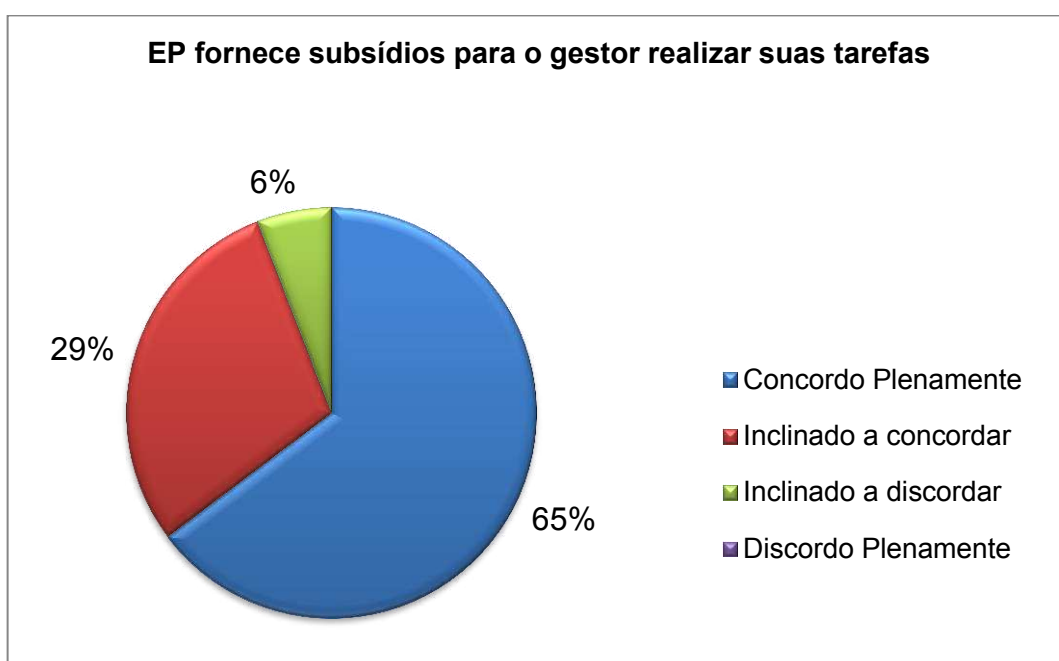
Figura 27 - Representação da assertiva: *“A Educação Permanente contribui nos processos de comunicação interpessoal e intergrupar”*



Fonte: Elaborado pela Autora

A maioria dos indivíduos (88%) concorda de alguma maneira que a EP contribui nos processos de comunicação interpessoal e intergrupar, sendo que 47% estão inclinados a concordar e 41% concordam plenamente. Temos ainda que 12% estão inclinados a discordar e nenhum indivíduo discorda plenamente.

Figura 28 - Representação da assertiva: *“A Educação Permanente dá subsídios ao gestor para realizar suas tarefas dentro de normas estabelecidas pela legislação pública”*



Fonte: Elaborado pela Autora

Por fim, 94% dos indivíduos concordam que a EP dá subsídios ao gestor para realizar suas tarefas dentro de normas estabelecidas pela legislação pública, sendo 65% que concordam plenamente e 29% que estão inclinados a concordar. Apenas 6% dos indivíduos estão inclinados a discordar e nenhum indivíduo discorda plenamente.

A análise dos dados nos permite afirmar que a relação entre as práticas do cotidiano e a formação convergem para Educação Permanente, ou seja, a EP é uma transformação das práticas.

A Portaria 198/2004 GM/MS (BRASIL, 2004) discorre sobre a proposta da EP e demandas para a formação que:

[...] não se definem somente a partir de uma lista de necessidades individuais de atualização, nem das orientações dos níveis centrais, mas, prioritariamente, desde a origem dos problemas que acontecem no dia-a-dia do trabalho referentes à atenção à saúde e à organização do trabalho, considerando, sobretudo, a necessidade de realizar ações e serviços relevantes e de qualidade. É a partir da problematização do processo e da qualidade do trabalho - em cada serviço de saúde - que são identificadas as necessidades de qualificação, garantindo a aplicação e a relevância dos conteúdos e tecnologias estabelecidas.

Assim, a EP demanda adotar uma nova concepção crítica e reflexiva, diante das rápidas mudanças que ocorrem no contexto educacional; devem-se solucionar os problemas diante das novas concepções pedagógicas, reconhecer a descontextualização dos problemas, para não dificultar a capacidade da reflexão. Permitir que propostas inovadoras criem desafios para gerenciar experiências de aprendizagem que deverão envolver as pessoas para criar uma rede na compreensão e construção do conhecimento que promova o pensar inteligente e criativo que favoreça o desenvolvimento pessoal e social dos trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação ao núcleo temático I que pesquisou sobre as “Competências profissionais necessárias para exercer a função de gestor administrativo (saber fazer) ” podemos considerar que os sujeitos percebem a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para o exercício de sua prática e se configuram como os principais agentes na condução das transformações do processo de trabalho. Percebem a existência de uma nova concepção de gestor para lidar com as mudanças no mundo do trabalho. Porém, a maioria deles não se percebe com autonomia na sua prática profissional o que talvez possa nos fazer pensar que a existência de uma hierarquia bastante rígida e uma gestão centralizadora nas universidades seja o fator determinante para que isto ocorra.

Quanto ao “papel determinante da instituição para o desenvolvimento do gestor na administração” – núcleo temático II, a percepção dos sujeitos sobre existência de política de treinamento e desenvolvimento de pessoal mostra-se tendendo a não concordância sobre este aspecto, pois os resultados apontam para a inexistência desta política, da falta de indicadores de qualidade para avaliação dos servidores e da contribuição da instituição para o desenvolvimento das competências necessárias para o desenvolvimento da função.

No aspecto do “conhecimento sobre as práticas do gestor da administração” podemos afirmar que a grande maioria dos sujeitos concorda com as afirmações deste núcleo temático III do trabalho. Porém, há uma discrepância nos dados sobre a existência de troca de experiências e conhecimentos entre os gestores da instituição pesquisada, pois aproximadamente 50% dos pesquisados concorda com a ocorrência deste aspecto e quase 50% discordam disto.

Com relação à “percepção da necessidade da Educação Permanente para o gestor administrativo se atualizar continuamente para aprimoramento do trabalho”, núcleo temático IV, a grande maioria concorda sobre a necessidade da criação e

desenvolvimento de programas de capacitação que propiciem um melhor desempenho do gestor administrativo. Os sujeitos percebem que a educação permanente contribui para os processos de comunicação interpessoal e intergrupar. Assim, podemos concluir que a educação permanente é um fator predominante para a transformação das práticas profissionais.

Os dados da pesquisa sinalizam a importância de processos de educação permanente para gestores de instituições públicas, a elaboração de indicadores de avaliação da qualidade do trabalho desenvolvido, bem como indicam a necessidade de movimentos e processo que valorizem os saberes da prática e as experiências dos mesmos.

Os achados desta pesquisa permitem afirmar que o avanço tecnológico e a globalização da educação e da informação têm trazido novas configurações às IFES. A sociedade está se adaptando a isto e cobra destas instituições novas atitudes, novos modelos de gestão e planejamento. Competências administrativas e acadêmicas precisam ser integradas e direcionadas para o atendimento destas demandas, especificamente do mercado de trabalho. Espera-se que dentro da instituição seja desenvolvida uma estrutura na qual cada setor disponha de responsáveis com formação em gestão, os quais devem ter conhecimentos e habilidades adequados para que as tecnologias disponíveis sejam utilizadas adequadamente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para uma boa gestão das IFES é necessário formação de lideranças que possibilitem que a mesma desempenhe o seu compromisso social. Assim, um corpo administrativo preparado e comprometido com esse processo é essencial.

Percebemos a necessidade de mais pesquisas nas IFES para podermos aprimorar a formação e a prática dos gestores públicos das instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Brasília. Revista do Serviço Público, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546>. Acesso em: 25 abr. 2014.
- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. A. **A arte de fazer questionários**. 2004/5 Departamento de Química – Faculdade de Ciência da Universidade do Porto, Portugal, 2004/5. Disponível em: <http://nautilus.fis.uc.pt/cec/esjf/wp-content/uploads/2009/11/elab_quest_quimica_up.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2014.
- BÁRCIA, M. F. **Educação permanente no Brasil**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1982.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Traduzido por Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.
- Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997. 59 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 4). Acesso em 14 de setembro de 2014.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, Departamento de Gestão da Educação na Saúde. **Política de educação e desenvolvimento para o SUS: caminhos para a educação permanente em saúde: pólos de educação permanente em saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 198/GM em 13 de fevereiro de 2004**. Institui diretrizes para implementação da Política de Educação Permanente em Saúde, no âmbito do Ministério da Saúde (MS). Brasília, 2004. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt0278_27_02_2014.html. Acesso em: 05 dez. 2014.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006a.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 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. Brasília, 2006b.

BRASIL. Presidência da República, **Decreto nº 6302 de 12 de dezembro de 2007**. Institui o Programa Brasil Profissionalizado.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. 2012. Disponível em:
<C:/Users/Unifesp/Downloads/analise_expansao_universidade_federais_2003_2012.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2014.
portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Planejamento estratégico: 2012-2014**. Brasília, 2014. Disponível em:
<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento_estrategico/130314_planejamento_estrategico.pdf> Acesso em 21 jan. 2015.

CECCIM, R. B. **Educação permanente em saúde: desafio ambicioso e necessário**. Interface – Comunic, Saúde, Educ., v. 9, n. 16, p. 161-77, set. 2003/fev. 2004.

CECCON, J. J. **OS Conhecimentos, habilidades atitudes, necessárias aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. Revista da Administração PUCRS, v.18, n.2, p.103-122, 2007. Disponível em:
<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/viewFile/2676/2041>. Acesso em: 18 de setembro de 2013.

CHIZZOTTI, Antônio. **A Constituinte de 1823 e a Educação**. In: FÁVERO, O. (Org.) A Educação nas Constituintes Brasileiras 1823 – 1988. 3 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

CRUZ, J. E. **Método de Likert de las Tasaciones Sumada, 2007**. Disponível em: <http://psic-social.uniandes.edu.co/investigacion_psicosocial/LIKERT.HTM>. Acesso em: 21 jan. 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: **XIV Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Publica Salvador de Bahia**, Brasil, 27-30 oct, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competências**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, n. especial, p. 183-196, 2001.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais, 2009**. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2009.

GRESSLER, L.A. – **Introdução a pesquisa: projetos e relatórios**. 3a, ed. Rev.atual, Sao Paulo: Loyola, 2007.

GUNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais. No 01).

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Educação permanente: da reunificação alemã a reflexões e práticas no Brasil**. 2.ed. Curitiba: UFPR, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEVY, E. **Fórum Internacional sobre responsabilização e transparência no setor público: apresentação dos resultados**. Brasília, dez. 2006. Disponível em: www.presidencia.gov.br/eteca/EventosForumOCDE2001ForumInternOCDE2001.PDF . Acesso em: 05 maio 2014.

MANCIA, Joel Rolim et al. **Educação permanente no contexto da enfermagem e na saúde**. Rev Bras Enferm, Brasília-DF, v. 57, n. 5, p. 605-10, set./out. 2004.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 347p.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Administração pública**. 2008. Disponível em: <http://www.fapanpr.edu.br/site/docente/arquivos/Administracao_Publica_Apostila01.pdf>. Acesso em: 22 maio 2014.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Administração Pública**, 2003, p. 78-79. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 157, jan./dez. 2010.

MEYER, D. E.; FELIX, J.; VASCONCELOS, M. F. F. **Por uma educação que se movimente como maré e inunde os cotidianos de serviços de saúde**. Interface Com., Saúde, Educação, v. 17, n. 47, p. 859-872, out./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/2013nahead/aop4513.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

MOTTA, J. I. J. et al. **Educação permanente em saúde**. Olho Mágico, Londrina-PR, v. 9, n. 1, p. 67-78, abr./jun. 2002.

ROCHA, C. H. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

SLOMSKI, Vilma Geni. **Competências gerenciais necessárias ao gestor público contemporâneo**. 2012. Tese (Doutorado em Educação) – FEUSP. Disponível em: <file:///C:/Users/Unifesp/Desktop/competenciasgestor_01.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TRUSS, Catherine. **Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS**. *The International Journal of Public Sector. Management*, v. 16, n. 1, p. 48-60, 2003.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial do serviço. In: SALERNO, M. S. (Org.) **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: SENAC, 2001. p. 67-93.

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNCIDE A - PERCEPÇÃO DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS ACERCA DOS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ÂMBITO DA VIDA ACADÊMICA - CEDESS/UNIFESP

DIRETOR ADMINISTRATIVO ()
DIRETOR ADMINISTRAÇÃO CENTRAL ()

OBJETIVO

O objetivo deste instrumento fundamenta-se em **detectar qual é a sua opinião sobre o CONHECIMENTO DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS DA UNIFESP ACERCA DOS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ÂMBITO DA VIDA ACADÊMICA**. Note que não existe resposta certa e errada. O importante é conhecer **a sua percepção!** Sua resposta é de enorme importância para o aprimoramento da administração na universidade. **Assim sua participação é fundamental neste processo!**

INSTRUÇÕES

Leia cuidadosamente cada afirmação e escolha apenas uma alternativa de resposta que deve ser aquela que mais represente a sua opinião.

As alternativas são:

CP – CONCORDO PLENAMENTE: Você concorda totalmente com a asserção.

IC – INCLINADO A CONCORDAR: Você tende a concordar com a asserção

ID – INCLINADO A DISCORDAR: Você tende a discordar da asserção.

DP – DISCORDO PLENAMENTE: Você discorda totalmente da asserção.

É necessário que você responda a todas as asserções do instrumento de pesquisa para que ele possa ser validado estatisticamente; se isto não ocorrer, sua opinião não poderá ser considerada. Use o espaço ao final deste instrumento para expressar sua opinião sobre outros aspectos da Administração da Unifesp que você considerar relevante. Agradecemos muito sua colaboração!

AGRADECEMOS IMENSAMENTE SUA PARTICIPAÇÃO, OBRIGADA!

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Diretor/Gestor (a),

Convido você a participar da pesquisa intitulada: “Administração Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior: Conhecimento dos Gestores da Administração Central”, que está sendo desenvolvida no Centro de Desenvolvimento do Ensino Superior em Saúde (CEDESS) da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), sob orientação da Prof^a. Dr^a. Sylvia Helena Souza da Silva Batista e co-orientação de Ively Guimarães Abdalla.

A pesquisa ocorrerá por meio de aplicação de questionário com escala Likert (anexo), onde o entrevistado despendará aproximadamente 15 minutos para responder. Essas informações estão sendo fornecidas para sua participação voluntária neste estudo que tem o objetivo de analisar o conhecimento dos gestores administrativos da Unifesp sobre os processos de administração pública no âmbito da vida acadêmica.

Após seu término, o estudo poderá trazer benefícios para desempenho das funções dos diretores no âmbito da Universidade.

Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao profissional responsável pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. O principal investigador é a mestranda Maria Cristina Guimarães Seidel que poderá ser contatada pelos telefones (11)5576-4874 e (11) 975426505.

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) – Rua Botucatu, 572 – 1º andar – cj. 14, São Paulo – SP, (11) 5571-1062, FAX: (11) 5539.7162 – e-mail: cepunifesp@epm.br.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com as de outros voluntários, sendo a sua identificação e dos demais participantes mantidas em sigilo, sendo utilizadas somente para o estudo, podendo ocorrer a publicação do mesmo em eventos, periódicos, livros, dentre outros, apenas com finalidade científica.

Você poderá se recusar a participar do estudo, bem como desistir do mesmo a qualquer momento e por qualquer motivo que lhe seja conveniente, sem nenhum prejuízo pessoal e/ou educacional. O estudo não lhe ocasionará despesas pessoais, nem compensação financeira relacionada à sua participação, sendo qualquer

despesa adicional absorvida pelo orçamento da pesquisa. A qualquer momento você poderá pedir os esclarecimentos que achar necessário à pesquisadora.

Fica assegurado também, o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados da pesquisa, quando em estudos abertos, ou de resultados que sejam do conhecimento da pesquisadora.

CONSENTIMENTO

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li, descrevendo o estudo “Administração Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior: Conhecimento dos Gestores da Administração Central” Eu concordo em participar desta pesquisa. Ficaram claros para mim quais os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia do acesso aos dados quando necessário. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, nesta Universidade.

São Paulo, ____ de _____ de 2014.

Concordo _____

Não concordo _____

APÊNDICE C - Administração Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior:
Conhecimento dos Gestores da Administração Central

DIRETOR ADMINISTRATIVO () DIRETOR DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL ()
--

QUESTIONÁRIO: CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS DA PESQUISA

O objetivo deste instrumento é mapear as características dos Gestores Administrativos – Administração da Universidade Federal de São Paulo - Unifesp. Sua resposta é de enorme importância para o desenvolvimento desta pesquisa. Assim, sua participação é fundamental neste processo. OBRIGADA!

1. Idade: _____

2. Sexo: M () F ()

3. Escolaridade: Ensino Médio () Superior () Pós-Graduação ()

4. Formação em _____

5. Tempo de exercício em gestão administrativa:

- a. Até 5 anos ()
- b. De 05 a 10 anos ()
- c. De 10 a 15 anos ()
- d. Mais de 15 anos ()

6. Tempo de exercício em Gestão Pública:

- a. Até 05 anos ()
- b. De 05 a 10 anos ()
- c. De 10 a 15 anos ()
- d. Mais de 15 anos ()

**INSTRUMENTO SOBRE O CONHECIMENTO DOS GESTORES ADMINISTRATIVOS
DA UNIFESP ACERCA DOS PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO
ÂMBITO DA VIDA ACADÊMICA**

Para cada uma das assertivas abaixo indique o seu grau de concordância (GC), sendo que:

CP= CONCORDO PLENAMENTE; IC = INCLINADO A CONCORDAR; ID = INCLINADO A DISCORDAR; DP = DISCORDO PLENAMENTE.

ASSERTIVAS DA ESCALA LIKERT	CP	IC	ID	DP
1. Os gestores administrativos configuram-se como principais agentes na condução das transformações do processo de trabalho.				
2. Os Gestores Administrativos conhecem a realidade acadêmica da Instituição.				
3. Conheço a legislação brasileira sobre administração pública.				
4. Na gestão Pública a Educação Permanente contribui para o reconhecimento e definição de problemas do cotidiano.				
5. O gestor administrativo percebe a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para a sua prática diária.				
6. Na instituição existe política de treinamento e desenvolvimento de pessoal para melhoria da gestão administrativa.				
7. Existe política institucional de Educação Permanente para os gestores administrativos.				
8. Como gestor administrativo, percebo a importância do planejamento para o adequado desenvolvimento dos processos administrativos da Instituição.				
9. A adaptação das IFES às mudanças vivenciadas na atualidade exige uma nova concepção de gestor capaz de lidar com as mudanças no mundo de trabalho.				
10. A instituição em que trabalho faz periodicamente avaliação de indicadores de qualidade.				
11. Possuo conhecimentos da minha área de atuação, relacionados à formação técnica e formação teórico-conceitual.				

ASSERTIVAS DA ESCALA LIKERT	CP	IC	ID	DP
12. Nas IFES é necessária a criação e desenvolvimento de programas de capacitação que propiciem um melhor desempenho do gestor administrativo.				
13. Os gestores da administração são incentivados a conhecer a política de administração das IFES.				
14. Utilizo de diferentes estratégias para alcançar os objetivos traçados pela instituição.				
15. O conhecimento acerca do trabalho é fundamental para o êxito do desempenho dos gestores administrativos na prática gerencial.				
16. A Instituição planeja sua atuação com base na formação de seus gestores.				
17. A construção de novas formas de pensar e atuar do gestor bem como o seu relacionamento estão previstos na Educação Permanente.				
18. Preciso estar sempre atualizado acerca de informações sobre a legislação e os sistemas institucionais.				
19. As competências gerenciais (saber, saber agir e saber ser) são alternativas promissoras às constantes transições presente na atuação profissional.				
20. A Educação Permanente contribui nos processos de comunicação interpessoal e intergrupar.				
21. Na minha prática tenho total autonomia na gestão de pessoal e na organização do trabalho o que faz com que a produção e o tempo despendido nas tarefas do cotidiano sejam otimizados.				
22. A instituição contribui para o desenvolvimento das competências necessárias para a prática da gestão administrativa.				
23. Existe no cotidiano de trabalho troca de experiências e conhecimentos entre os gestores administrativos e os acadêmicos dos diferentes campi.				
24. A Educação Permanente dá subsídios ao gestor para realizar suas tarefas dentro de normas estabelecidas pela legislação pública.				

APÊNDICE D - Relatório técnico para a Reitoria da UNIFESP

Relatório Técnico para a Reitoria da UNIFESP



Universidade Federal de São Paulo
Centro de Desenvolvimento do ensino Superior em Saúde



**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR: CONHECIMENTO DOS GESTORES DA
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**

MARIA CRISTINA GUIMARÃES SEIDEL
SYLVIA HELENA SOUZA DA SILVA BATISTA
IVELY GUIMARÃES ABDALLA

SÃO PAULO
2015

MARIA CRISTINA GUIMARÃES SEIDEL

PRODUTO
RELATÓRIO TÉCNICO DE PESQUISA

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR: CONHECIMENTO DOS GESTORES DA
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**

Relatório Técnico de Pesquisa, apresentado como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
Profissional em Ensino em Ciências da Saúde pela
Universidade Federal de São Paulo.

Orientadora: Profa. Dra. Sylvia Helena S. S. Batista
Co-orientadora: Profa. Dra. Ively Guimarães Abdalla

Aprovada pela Banca Examinadora em 12 de junho de 2015.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar resultados de pesquisa sobre o conhecimento de gestores da UNIFESP acerca dos processos de administração pública na vida acadêmica. A população do estudo foi formada por 17 gestores da administração da universidade, sendo que 14 deles são gestores da administração central da UNIFESP e três são diretores administrativos dos *campi* da universidade. A coleta de dados foi realizada por meio de instrumento composto em duas partes: formulário de caracterização dos sujeitos e escala atitudinal do tipo Likert. Para a sistematização e análise das informações coletadas, uma versão digital do formulário foi desenvolvida em banco de dados Microsoft Access versão 2013. Os resultados mostram que os sujeitos percebem: a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para o exercício de sua prática e se configuram como os principais agentes na condução das transformações do processo de trabalho e a existência de uma nova concepção de gestor para lidar com as mudanças no mundo do trabalho. Porém, a maioria deles não se percebe com autonomia na sua prática profissional. Os dados apontam para a inexistência de política de treinamento e desenvolvimento de pessoal, da falta de indicadores de qualidade para avaliação dos servidores e da contribuição da instituição para o desenvolvimento das competências necessárias para o desenvolvimento da função. Os participantes sinalizam a importância de processos de educação permanente para gestores de instituições públicas, bem como indicam a necessidade de movimentos e processo que valorizem os saberes da prática e as experiências dos mesmos. Conclui-se que o avanço tecnológico e a globalização da educação e da informação têm trazido novas configurações às IFES. Competências administrativas e acadêmicas precisam ser integradas e direcionadas para o atendimento destas demandas, especificamente do mercado de trabalho. Para uma boa gestão das IFES é necessária formação de lideranças que possibilitem que a mesma desempenhe o seu compromisso social. Como produto, apresenta-se um relatório técnico de pesquisa que possa subsidiar ações de formação e desenvolvimento de gestores no âmbito da própria universidade.

Palavras chave: educação permanente, gestão, competências, conhecimento, instituição pública.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	75
2 DESENVOLVIMENTO	78
2.1 Objetivo Geral	78
2.2 Objetivos Específicos	78
3 METODOLOGIA.....	79
3.1 Contexto da pesquisa.....	79
3.2 População do Estudo	80
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	81
3.4 Análise dos Dados.....	82
4 RESULTADOS.....	83
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	86
REFERÊNCIAS.....	87

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a globalização da educação e da informação têm trazido novas configurações às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A sociedade está se adaptando às novas tecnologias e aos efeitos da globalização e vem cobrando destas instituições novas atitudes, novos modelos de gestão e planejamento e apresentando novas demandas.

As novas condições sociais configuradas a partir das diferentes dimensões da vida política, econômica e cultural, redesenham, a partir da globalização e dos avanços tecnológicos, outros processos de formação e qualificação profissional, pressionando as IES a se remodelarem continuamente. (ZABOT; SILVA, 2002; ROCHA, 2003.).

As Instituições universitárias possuem como características: ambiguidade de objetivos; pressão política com os interesses dos grupos ultrapassando muitas vezes os limites da autoridade formal; participação temporária da comunidade universitária nas decisões; mudança frequente dos gestores (BALDRIDGE, 1983; MINTZBERG, 1995; ETZIONI, 1989; HARDY, FACHIN, 1996; SOUZA, 2008; ESTRADA, 2000; BUNDT, 2000; e MEYER, 1988).

Competências administrativas e acadêmicas precisam ser integradas e direcionadas para o atendimento das demandas atuais da sociedade, especificamente do mercado de trabalho. Espera-se que dentro da instituição seja desenvolvida uma estrutura na qual cada setor disponha de responsáveis com formação em gestão. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001).

Os gestores das IES devem ter conhecimentos e habilidades adequados para que as tecnologias disponíveis sejam utilizadas adequadamente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No Brasil, a partir dos anos 90, a busca por maior eficiência da Administração Pública é um dos temas emergentes, pois a nova configuração

mundial preconiza o Estado mínimo. Isto ocorre também em nosso país, que adota uma política de transferir grande parte da prestação de serviços públicos para a iniciativa privada com o argumento que desta maneira o serviço seria mais eficiente.

Após quase três décadas do início desse movimento de reformas, podemos afirmar que o objetivo da eficiência permanece presente, embora muitas iniciativas com tal intento tenham se frustrado. Hoje em dia, a eficiência é parte do escopo da Nova Gestão Pública que, de certa forma, é um modelo para onde convergiram preocupações, preceitos e objetivos presentes nos modelos anteriores de reforma do Estado. (GOMES, 2009).

Em nosso país, o empenho em modernizar sua administração pública para garantir uma prestação de serviços adequada à sociedade é permanente. Para isso, várias políticas públicas setoriais foram instituídas em áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável, como proteção social e saúde. O Estado investe em um serviço público cada vez mais profissional, com pessoas mais qualificadas e capacitadas, e, também, na construção constante de canais de diálogo com a sociedade, no aperfeiçoamento dos arranjos institucionais e do marco legal e em programas de melhoria da qualidade do gasto público.

Inovações na área de governo eletrônico (e-governo) e aperfeiçoamento dos mecanismos de coordenação administrativa entre governo central, estados e municípios são outras frentes que ilustram o compromisso brasileiro com a melhoria da gestão. O objetivo final é assegurar uma administração eficiente, transparente e com foco no cidadão, que é o destinatário das políticas e dos serviços fornecidos pela administração pública brasileira.

Nas IFES, definir como o sucesso pode ser alcançado é uma tarefa muito complexa, pois existem muitos fatores a serem avaliados e muitas competências são necessárias para essa avaliação. Competências administrativas e acadêmicas precisam ser integradas e direcionadas para o atendimento das demandas atuais da sociedade, especificamente do mercado de trabalho.

Com a criação dos órgãos controladores do governo federal, as universidades federais vivendo com as mudanças repentinas através do crescimento institucional expansão nas IFES e se adaptando as novas políticas públicas, tivemos falta de tempo para nos adequar.

Nas várias experiências vivenciadas, notamos a necessidade de elaboração de um projeto de pesquisa para analisar o conhecimento dos gestores administrativos da Unifesp sobre os processos de administração pública no âmbito da vida acadêmica.

Neste sentido, o presente relatório técnico tem o objetivo de apresentar os resultados de pesquisa realizada no Programa de Mestrado “Ensino em Ciências da Saúde” – modalidade Profissional, do Centro de Desenvolvimento do Ensino Superior em Saúde da UNIFESP sobre esta temática.

2 DESENVOLVIMENTO

O objetivo deste relatório é apresentar resultados e recomendações da pesquisa realizada no período de 2012 a 2014, cujos objetivos foram:

2.1 Objetivo Geral

Analisar o conhecimento dos gestores administrativos da UNIFESP sobre os processos de administração pública no âmbito da vida acadêmica.

2.2 Objetivos Específicos

Mapear o perfil dos gestores administrativos da Unifesp;

Dimensionar as competências que estes gestores administrativos necessitam para exercer a função de maneira eficiente, na perspectiva dos sujeitos de pesquisa;

Mapear o conhecimento dos gestores em relação às políticas públicas e legislação relativas à administração da Unifesp;

Identificar as necessidades e demandas dos gestores administrativos para se atualizarem no sentido de desenvolvimento do trabalho de qualidade;

Analisar as sugestões dos gestores administrativos para o desenvolvimento de atividades de formação, com vista ao aprimoramento de suas funções.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, realizou-se um estudo descritivo de inquérito.

3.1 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) com gestores da administração central e dos seis *campi* da universidade.

A Unifesp teve sua origem na Escola Paulista de Medicina, fundada em 1933, federalizada em 1956 e transformada em universidade em 1994. Após 16 anos de sua instalação e seis anos de uma importante fase de expansão, a Unifesp conta atualmente com seis campi, 82 cursos e, aproximadamente, 11 mil estudantes de graduação e cerca de 4 mil estudantes matriculados na modalidade *stricto sensu*.

Há muito tempo consolidada no campus São Paulo, a Unifesp estende-se agora aos novos campi, em outras áreas do conhecimento como Ciências Exatas e Humanas, confirmando suas ações inter-relacionadas de ensino, pesquisa e extensão. Essa missão que o Conselho Universitário abraçou ao final de 2004, além de seu nítido objetivo de levar o ensino universitário gratuito e de qualidade a outras regiões do Estado de São Paulo, completa-se com a constituição de cursos de pós-graduação e ações de extensão, elevando o conteúdo educacional e intelectual dessas comunidades.

Esta primeira fase de expansão foi um processo acelerado graças ao momento político do Governo Federal, que teve prosseguimento com o Projeto REUNI (Reestruturação das Universidades Federais Brasileiras). A liberdade para experimentar modelos pedagógicos diferenciados sempre esteve explícita nestas propostas de expansão.

Na primeira fase de expansão contamos com a criação dos seguintes campi e seus cursos: no ano de 2006 – Campus da Baixada Santista com os cursos de

Educação Física, Fisioterapia, Nutrição, Psicologia e Terapia Ocupacional; no ano de 2007 foram inaugurados os campi: Diadema com os cursos de Biologia, Engenharia Química, Farmácia e Bioquímica e Química; Guarulhos com cursos de Ciência Sociais, Filosofia, História e Pedagogia e o São José dos Campos (Ciências da Computação).

Com a adesão da Unifesp ao REUNI, entre 2008 e 2009, novas graduações foram criadas em todos os novos campi. Mesmo não constando do Projeto REUNI, a Unifesp propôs e teve aprovado pelo MEC a instalação de mais um campus: o de Osasco que iniciou suas atividades em 2011, com os cursos de Administração, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Administração, Economia, Ciências Contábeis e Relações Internacionais.

Paralelamente, novas possibilidades de expansão surgiram com a incorporação de outras unidades de extensão como Santo Amaro, Embu das Artes e Zona Leste.

3.2 População do Estudo

O universo de participantes deste estudo contou com a participação de 26 gestores da administração da universidade.

O seguinte perfil profissional foi tido como critério determinante para a escolha dos sujeitos da pesquisa: os participantes foram ou são ocupantes do cargo de direção dos departamentos da administração da reitoria, pró-reitoria de administração e direção administrativa dos campi, por terem o conhecimento de aspectos essenciais aos objetivos do trabalho.

Na primeira fase da pesquisa, com o objetivo de adequação da Escala Likert, escolhemos para aplicar o instrumento nove ex-diretores no cargo de administração, com o intuito de levantar os dados, quantificá-los, receber sugestões para então dar o formato final ao instrumento a ser usado no estudo.

Todos os sujeitos possuem nível superior, com especialização e por fazerem parte da UNIFESP há mais de cinco anos, têm o conhecimento do fluxo da administração, que é o foco deste estudo.

Na aplicação final do instrumento de Escala Likert a população do estudo foi formada por 17 gestores da administração da universidade, sendo que 14 deles são gestores da administração central da Unifesp e três são diretores administrativos dos *campi* da universidade.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de instrumento composto em duas partes: a primeira parte constou de formulário de caracterização dos sujeitos e a segunda parte de escala atitudinal do tipo Likert.

No formulário de caracterização dos sujeitos foram investigadas as seguintes variáveis: idade, sexo, escolaridade, formação, tempo de exercício em gestão administrativa e em gestão pública.

A escala atitudinal de Likert foi construída a partir das seguintes dimensões:

- Competências profissionais necessárias para exercer a função de gestor administrativo (saber fazer);
- O papel da Instituição no desenvolvimento do gestor administrativo;
- Grau de conhecimento sobre as práticas do gestor administrativo;
- Percepção da necessidade da Educação Permanente para o gestor administrativo se atualizar continuamente para o aprimoramento do trabalho (atualização do saber e saber fazer).

3.4 Análise dos Dados

Para a tabulação das informações coletadas, uma versão digital do formulário foi desenvolvida em banco de dados Microsoft Access versão 2013.

O banco de dados continha informações sobre a caracterização dos entrevistados e as 24 assertivas com as respectivas representações numéricas correspondentes à escala Likert: 1-Discordo Plenamente, 2-Discordo, 3-Concordo e 4-Concordo Plenamente.

Após a digitação e conferência, os dados levantados foram importados para o *software Statistica Version 12*, pacote de análise estatística da *Statsoft®*, incorporado recentemente pela *Dell Software*.

Para a representação gráfica das figuras foi utilizado o *software Microsoft Excel 2013*.

4 RESULTADOS

Para a análise dos resultados os dados coletados foram agrupados em 04 núcleos denominados temáticos: 1) competências profissionais necessárias para exercer a função de gestor administrativo (saber fazer); 2) o papel da Instituição no desenvolvimento do gestor administrativo; 3) grau de conhecimento sobre as práticas do gestor administrativo; 4) percepção da necessidade da Educação Permanente (EP) para o gestor administrativo se atualizar continuamente para aprimoramento do Trabalho (atualização do saber e saber fazer).

Os resultados relacionados às competências profissionais necessárias para exercer a função de gestor administrativo revelam que a totalidade dos participantes da pesquisa percebe a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para a sua prática diária e que as competências gerenciais (saber, saber agir e saber ser) são alternativas promissoras às constantes transições presente na atuação profissional.

Este resultado vai ao encontro da afirmação de Amaral (2006, p. 554):

A moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.

Para a grande maioria, 88%, dos sujeitos o planejamento é importante para o desenvolvimento dos processos administrativos.

Porém, com relação à autonomia na prática profissional, pode-se observar que este aspecto é delicado, pois esbarra no poder fazer e fazer melhor. Isto é corroborado pelos resultados, pois 41% dos pesquisados não concorda possuir autonomia na sua prática e somente 12% concordam com a assertiva.

Quanto ao aspecto do papel da instituição no desenvolvimento do gestor administrativo, 76% discordam sobre a existência de uma política institucional de Educação Permanente para os gestores administrativos e 88% discordam da

existência de avaliação de indicadores de qualidade na administração da universidade, o que vai contra as políticas públicas do governo central.

94% dos participantes da pesquisa discordaram da assertiva “A Instituição planeja sua atuação com base na formação dos gestores”; e mais que 60% dos sujeitos discordam que a instituição contribua para o desenvolvimento das competências para a prática administrativa.

As avaliações recentes sobre o desempenho da administração pública no Brasil indicam que o ponto de estrangulamento do governo federal encontra-se no campo operacional, visto que a administração pública para obter sucesso nas suas políticas públicas depende da competência de seus funcionários (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 78).

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública cumpre a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. (BRASIL, 1997. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997. pg. 12).

Com relação ao grau de conhecimento sobre as práticas do gestor administrativo, a totalidade dos participantes da pesquisa concorda que possui conhecimento em relação a sua área de atuação e que o conhecimento acerca do trabalho é fundamental para o êxito do desempenho dos gestores na prática; a grande maioria (94%) dos indivíduos concorda que conhece a legislação brasileira sobre administração pública.

Esses resultados vão ao encontro do pensamento de Levy (2006, p. 5) que afirma,

O gestor público deve apresentar um perfil que tenha foco na qualidade da prestação de serviços, para que os objetivos e resultados sejam alcançados. Importante também que tenha uma visão global de administração, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com todos os setores da instituição, despertar a participação da equipe para estabelecer uma interação entre planejamento, metas e projetos, “obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade (cumprimento da lei) ”.

Porém, com relação à existência de troca de experiências e conhecimentos administrativos, temos que a 53% estão inclinados a discordar que essa troca exista no cotidiano de trabalho.

Quanto a percepção da necessidade da Educação Permanente (EP) para o gestor administrativo se atualizar continuamente para aprimoramento do Trabalho, 65% concordam plenamente que na gestão pública a educação permanente contribui para o reconhecimento e definição de problemas do cotidiano.

94% dos indivíduos concordam que a EP dá subsídios ao gestor para realizar suas tarefas dentro de normas estabelecidas pela legislação pública; 88% concordam de alguma maneira que a EP contribui nos processos de comunicação interpessoal e intergrupar.

A análise dos dados nos permite afirmar que a relação entre as práticas do cotidiano e a formação converge para Educação Permanente, ou seja, a EP é uma transformação das práticas.

Os dados deste núcleo de análise são corroborados por um dos pressupostos da Educação Permanente que se refere à aprendizagem significativa: *“promove e produz sentidos, e sugere que a transformação das práticas profissionais esteja baseada na reflexão crítica sobre as práticas reais, de profissionais reais, em ação na rede de serviços”* (BRASIL, 2004, p. 10).

Segundo o Ministério da Saúde a saúde é definida como:

Estratégia de reestruturação dos serviços, a partir da análise dos determinantes sociais e econômicos, mas, sobretudo, de valores e conceitos dos profissionais. Propõe transformar o profissional em sujeito, colocando-o no centro do processo ensino-aprendizagem” (MOTTA, 2002, p. 67-78).

A grande maioria dos participantes da pesquisa (88%) concorda plenamente que nas IFES é necessária a criação e desenvolvimento de programas de capacitação que propiciem um melhor desempenho do gestor administrativo.

Esta afirmação vai ao encontro do que diz a literatura com relação à capacitação, pois o perfil do novo profissional deve se adaptar rapidamente as mudanças sociais, econômicas, educacionais e de trabalho, exige criatividade, flexibilidade e adaptação.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os achados desta pesquisa permitem afirmar que o avanço tecnológico e a globalização da educação e da informação têm trazido novas configurações às IFES. A sociedade está se adaptando a isto e cobra destas instituições novas atitudes, novos modelos de gestão e planejamento. Competências administrativas e acadêmicas precisam ser integradas e direcionadas para o atendimento destas demandas, especificamente do mercado de trabalho. Espera-se que dentro da instituição seja desenvolvida uma estrutura na qual cada setor disponha de responsáveis com formação em gestão, os quais devem ter conhecimentos e habilidades adequados para que as tecnologias disponíveis sejam utilizadas adequadamente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para uma boa gestão das IFES é necessária formação de lideranças que possibilitem que a mesma desempenhe o seu compromisso social. Assim, um corpo administrativo preparado e comprometido com esse processo é essencial.

Neste sentido, após a análise dos resultados encontrados, recomenda-se que:

1. Os saberes e o conhecimento dos gestores administrativos sejam valorizados na condução das políticas institucionais;
2. A instituição desenvolva uma política de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
3. Seja realizado periodicamente um Fórum sobre Gestão Pública para a troca de experiências dos Gestores;
4. Sejam desenvolvidas políticas institucionais para elaboração de programas de capacitação dos gestores administrativos;
5. Criem-se, na instituição, indicadores de avaliação de qualidade para desenvolvimento de processos de avaliação do profissional da administração.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Brasília. Revista do Serviço Público, v. 57, n. 4, p.554 out./dez. 2006. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2546>. Acesso em: 25 abr. 2014.
- AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. A. **A arte de fazer questionários**. 2004/5 Departamento de Química – Faculdade de Ciência da Universidade do Porto, Portugal, 2004/5. Disponível em: <http://nautilus.fis.uc.pt/cec/esjf/wp-content/uploads/2009/11/elab_quest_quimica_up.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2014.
- BÁRCIA, M. F. **Educação permanente no Brasil**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1982.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Traduzido por Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.
- BALDRIDGE, J. V. et al. Alternative models of governance in higher education. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.
- Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública** / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997.
- BRASIL, 2004. **Política de educação e desenvolvimento para o SUS: caminhos para a educação permanente em saúde: pólos de educação permanente em saúde** / Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, Departamento de Gestão da Educação na Saúde, Brasília.
- BUNDT, C. F. C. **Universidade: mudanças e estratégias de ação**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. PPGE/UFSC. Florianópolis, 2000
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais, 2009**. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2009.

HARDY, C.; FACHIN, R. C. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

LEVY, E. **Fórum Internacional sobre responsabilização e transparência no setor público: apresentação dos resultados**. Brasília, dez. 2006. Disponível em: <www.presidencia.gov.br/ctica/Eventos/Forum/OCDE2001/ForumIntern/OCDE2001.PDF>. Acesso em: 05 maio 2014.

MATIAS-P. J. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia**. Rev. Adm. Pública [online]. 2008, vol.42, n.1, pp. 61-82. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>.

MEYER JR., V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A. P. (Org.) **Universidade: Organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC, 1988.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, J. I. J. et al. **Educação permanente em saúde**. Olho Mágico, Londrina-PR, v. 9, n. 1, p. 67-78, abr./jun. 2002.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada no conhecimento**. Projeto de Qualificação de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. PPEGC/UFSC, Florianópolis, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituições de ensino**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A - Tela de inserção de dados no software Microsoft Access

Administração Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior: Conhecimento dos Gestores da Administração Central			
ID	1	Idade	60
		Sexo	M-Masculino
Escolaridade	PG-Pós-Graduação	Tempo_Exercicio	d-Mais de 15 anos
Formação	Eng. Civil,Eng.Seg.Trabalh	Tempo_ExercicioGD	d-Mais de 15 anos
1.Os gestores administrativos configuram-se como principais agentes na condução das transformações do processo de trabalho.			3-IC
2.Os Gestores Administrativos conhecem a realidade acadêmica da Instituição.			2-ID
3.Conheço a legislação brasileira sobre administração pública.			4-CP
4.Na gestão Publica a Educação Permanente contribui para o reconhecimento e definição de problemas do cotidiano.			4-CP
5.O gestor administrativo percebe a necessidade do seu saber fazer e/ou do seu conhecimento para a sua prática diária.			3-IC
6.Na instituição existe política de treinamento e desenvolvimento de pessoal para melhoria da gestão administrativa.			1-DP
7.Existe política institucional de Educação Permanente para os gestores administrativos.			1-DP
8.Como gestor administrativo, percebo a importância do planejamento para o adequado desenvolvimento dos processos administrativos da Instituição.			4-CP
9.A adaptação das IFES às mudanças vivenciadas na atualidade exige uma nova concepção de gestor capaz de lidar com as mudanças no mundo de			4-CP
10.A instituição em que trabalho faz periodicamente avaliação de indicadores de qualidade.			2-ID
11.Possuo conhecimentos da minha área de atuação, relacionados à formação técnica e formação teórico-conceitual.			4-CP
12.Nas IFES é necessária a criação e desenvolvimento de programas de capacitação que propiciem um melhor desempenho do gestor administrativo.			4-CP
13.Os gestores da administração são incentivados a conhecer a política de administração das IFES.			2-ID
14.Utilizo de diferentes estratégias para alcançar os objetivos traçados pela instituição.			3-IC
15.O conhecimento acerca do trabalho é fundamental para o êxito do desempenho dos gestores administrativos na prática gerencial.			4-CP
16.A Instituição planeja sua atuação com base na formação de seus gestores.			1-DP
17.A construção de novas formas de pensar e atuar do gestor bem como o seu relacionamento estão previstos na Educação Permanente.			2-ID
18.Preciso estar sempre atualizado acerca de informações sobre a legislação e os sistemas institucionais.			4-CP
19.As competências gerenciais (saber, saber agir e saber ser) são alternativas promissoras às constantes transições presente na atuação profissional.			4-CP
20.A Educação Permanente contribui nos processos de comunicação interpessoal e intergrupl.			3-IC
21.Na minha prática tenho total autonomia na gestão de pessoal e na organização do trabalho o que faz com que a produção e o tempo despendido nas tarefas do cotidiano sejam otimizados.			3-IC
22.A instituição contribui para o desenvolvimento das competências necessárias para a prática da gestão administrativa.			2-ID
23.Existe no cotidiano de trabalho troca de experiências e conhecimentos entre os gestores administrativos e os acadêmicos dos diferentes campi.			3-IC
24.A Educação Permanente dá subsídios ao gestor para realizar suas tarefas dentro de normas estabelecidas pela legislação pública.			4-CP
Comentários			

ANEXO B – Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SÃO PAULO - UNIFESP/
HOSPITAL SÃO PAULO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Administração Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior

Pesquisador: Maria Cristina Guimarães Seidel

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 27739314.7.0000.5505

Instituição Proponente: Universidade Federal de São Paulo

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 610.534

Data da Relatoria: 09/04/2014

Apresentação do Projeto:

Conforme Parecer CEP. 554.053 de 12/3/2014

Objetivo da Pesquisa:

Conforme Parecer CEP. 554.053 de 12/3/2014

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Conforme Parecer CEP. 554.053 de 12/3/2014

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Conforme Parecer CEP. 554.053 de 12/3/2014

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Trata-se de resposta de pendências apontadas no parecer inicial

Recomendações:

não se aplica

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O pesquisador apresentou respostas às considerações feitas no parecer inicial:

Carta de ciência da Pro-Reitoria de Administração concordando com o estudo e nova versão de TCLE-PENDENCIAS ATENDIDAS.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

O CEP informa que a partir desta data de aprovação, é necessário o envio de relatórios parciais (anualmente), e o relatório final, quando do término do estudo.

SAO PAULO, 09 de Abril de 2014

Assinador por:
José Osmar Medina Pestana
(Coordenador)

Endereço: Rua Botucatu, 572 1º Andar Conj. 14

Bairro: VILA CLEMENTINO

CEP: 04.023-061

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)5539-7162

Fax: (11)5571-1062

E-mail: cepunifesp@unifesp.br