

Adailton Borges de Oliveira

O GESTOR UNIVERSITÁRIO PÚBLICO

CONDUTA, TOMADA DE DECISÕES
E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS



Navegando Publicações

CNPJ – 978-85-92592-00-4



Navegando Publicações

www.editoranavegando.com
editoranavegando@gmail.com

Uberlândia – MG
Brasil

Conselho Editorial

Anselmo Alencar Colares
Carlos Lucena
Carlos Henrique de Carvalho
Dermeval Saviani
Fabiane Santana Previtalli
Gilberto Luiz Alves
José Carlos de Souza Araújo
José Claudinei Lombardi
José Luis Sanfelice
Lívia Diana Rocha Magalhães
Mara Regina Martins Jacomeli

Copyright © by autores, 2016.

Oliveira, Adailton Borges de.

O482 - O gestor universitário público: conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos. Uberlândia: Navegando Publicações, 2016.

ISBN: 978-85-92592-24-0

1. Gestão Universitário. 2. Educação. 3. Administração da Educação. I. Oliveira, Adailton Borges de. II. Título.

CDD – 370

Preparação – Lurdes Lucena

Diagramação – Jean Porto

Revisão – Lurdes Lucena

Capa – Jean Porto

Índices para catálogo sistemático

Administração Pública	350
Educação	370

As minhas vitórias são as vitórias de
meu DEUS! Obrigado Senhor pelas
conquistas e pelos anjos que colocas
em minha vida!

AGRADECIMENTOS

A Deus

Pela sua presença constante em todos os momentos de minha existência. Pelas vitórias conquistadas ao longo da vida. Por mais esta realização.

Ao Professor Dr. Darwin Ianuskiewtz

Por sua orientação segura, dinâmica e sempre no intuito de querer ajudar e somar conhecimentos. Pela oportunidade de poder compartilhar experiências de vida tão ricas. Pela sua maneira simples de ser, de ensinar, de se colocar no lugar do outro. Pela amizade sincera.

Aos professores do Programa de Mestrado

Pelos nobres ensinamentos, companheirismo e competência.

Aos professores e servidores que aceitaram participar da pesquisa

Pelo compromisso com a ciência e colaboração.

Aos meus pais Pedro Coutinho de Oliveira e Maria Borges de Oliveira

Exemplos vivos de sabedoria, fé e perseverança.

Obrigado pelo amor e o seu envidar de esforços para que um dia eu fosse alguém na vida.

À minha esposa Joana Dar’c Bastos, meus filhos Mateus Bastos de Oliveira e Roberta Bastos de Oliveira

Pela paciência, confiança, incentivo, motivação, solidariedade e compreensão em todos os momentos.

Aos amigos

Pessoas amadas, meus “portos seguros”, os irmãos que Deus permitiu que eu escolhesse, em especial para meu amigo Paulo Sergio da Silva, pelo apoio.

À UNIARA

Pela oportunidade concedida.

O GESTOR UNIVERSITÁRIO PÚBLICO: CONDUTA, TOMADA
DE DECISÕES E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS
Adailton Borges de Oliveira

1ª Edição Eletrônica

Sumário

Introdução	13
Capítulo I: Gestão Pública e Solução de Conflitos	21
1.1 Gestão Pública.....	21
1.1.1. Considerações Iniciais.....	21
1.1.2 Gestão Pública x Gestão Privada: aspectos legais.....	25
1.2 Administração Pública: aspectos conceituais.....	33
1.2.1 Administração Pública como um tipo de organização pública.....	36
1.3 Gestão Pública x Gestão Privada: Excludentes ou Complementares.....	43
1.3.1 Da necessidade de formação continuada do gestor público.....	47
1.3.1.1 Do conhecimento e da capacitação do gestor público.....	49
1.3.1.1.1 Do conhecimento da legislação pública.....	49
1.3.1.1.2 Do conhecimento acerca de gestão de pessoas.....	51
1.3.1.2 Do conhecimento acerca de liderança para alcance dos objetivos organizacionais.....	54
1.4 Gestão Pública nas Instituições de Ensino Superior.....	58
1.4.1 Gestão de Conflitos e Eficiência na Administração Pública.....	61
1.4.1.1 Gestão de conflitos.....	62
1.5 Desafios do Gestor Contemporâneo nas IES.....	68

Capítulo II: Referencial Metodológico	73
2.1 Metodologia.....	73
2.1.1 Natureza do Estudo a Ser Realizado.....	73
2.1.2 Sujeitos da Pesquisa.....	73
2.1.3 Instrumentos de Pesquisa.....	74
2.1.3.1 Entrevistas.....	74
2.2 Riscos e Benefícios.....	75
Capítulo III: Análise e Discussão de Dados	77
3.1 Análise do material coletado.....	80
3.2 Entrevistas com diretores de unidades acadêmicas.....	82
3.2.1 Análise das entrevistas feitas junto aos diretores de unidade acadêmica.....	108
3.3 Entrevistas com docentes.....	114
3.3.1. Análise das entrevistas feitas junto ao corpo docente.....	154
3.4 Entrevistas com técnicos administrativos.....	163
3.4.1 Análise das entrevistas feitas junto aos técnicos administrativos.....	201
Considerações Finais	21
Referências.....	222

Introdução

Grandes são os desafios do gestor público universitário, em específico diretores e coordenadores de unidades acadêmicas, quando se deparam com situações conflituosas no interior da unidade. A formação do gestor educacional voltada para o ensino, pesquisa e extensão e não direcionada para administrar e gerir pessoas impõe limites a sua atuação, notadamente na tomada de decisões diante de conflitos interpessoais.

Não são poucas as situações em que é possível perceber a tomada de decisões, por parte do gestor universitário, sem que este se preocupe em motivar os seus atos, bem como ter a preocupação em expor as razões de fato e de direito que o levaram a proferir determinada decisão, o que demonstra a sua falta de preparo para o desempenho da função.

O presente trabalho contempla aspectos como noções de administração, gestão e legislação pública, que estão diretamente ligados ao papel do gestor público universitário, em especial para aqueles que assumem cargo de direção em unidades acadêmicas de universidades públicas do país. Geralmente, são servidores que em sua maioria exercem a docência e que não possuem os referidos conhecimentos e técnicas. O que dificulta, sobremaneira, a sua gestão. Uma vez dominados e incluídos na pauta de trabalho e nos objetivos do gestor, os mencionados conhecimentos, certamente, em muito colaboram para o desempenho satisfatório e com qualidade da função por eles exercida.

Na condição de servidor público federal há, aproximadamente, 22 (vinte e dois) anos, percebo como a falta de domínio, por parte do gestor universitário público, de técnicas de gestão e

administração, dificultam e limitam a sua própria atuação no que diz respeito à gestão de pessoas e na tomada de decisões face a situações de conflitos ocorridas entre seus pares e demais servidores da repartição.

Verifica-se que o gestor não encontra elementos legais ou de gestão consistentes para lidar com a situação conflituosa de que teve ciência.

E como vencer esses desafios da gestão levando o gestor público universitário a conseguir conciliar a função administrativo-legal com a mediação de conflitos interpessoais no interior da unidade acadêmica?

A realidade supra me despertou certa inquietação. Somado a isto, desde que entrei para o serviço público, tive como objetivo poder contribuir para a eficiência dos serviços prestados, especificamente quanto à atuação satisfatória do gestor público universitário. Assim, considerando minha longa experiência como servidor público federal, tomei a decisão acertada de concorrer a uma vaga junto ao “Programa de Mestrado Profissional em Educação: Processos de Ensino, Gestão e Inovação do Centro Universitário de Araraquara”, no estado de São Paulo, tendo sido, ao final, selecionado para integrar os quadros do referido mestrado, como discente, de tão insigne instituição particular de ensino superior.

Quando da opção pela linha de pesquisa a ser seguida, igualmente não tive dúvidas em optar por processos de gestão, eis que além de atuar como gestor em minha instituição, tenho a oportunidade, com certa frequência, de presenciar as dificuldades e os desafios enfrentados, rotineiramente, pelos gestores de unidades acadêmicas.

Ato contínuo, após o início das aulas, além das disciplinas cursadas, comecei a desenvolver o meu projeto de pesquisa, que tinha como objetivo “analisar o papel do gestor público universitário, no âmbito da universidade pública, como parte integrante do sistema administrativo-legal e como mediador de conflitos no bojo das relações interpessoais”, sob a orientação do Professor Darwin Ianuskiewtz, doutor em Educação Escolar pela UNESP-FCLAr e docente do Mestrado Profissional do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA.

Concluído o projeto de pesquisa, este foi submetido ao crivo do “Comitê de Ética” da UNIARA e posterior lançamento no site da “Plataforma Brasil”. O aludido comitê procedeu à análise minuciosa e acurada do projeto, tendo, ao final, exarado parecer favorável. Segundo o mencionado colegiado, o projeto encontrava-se adequado, o que culminou na sua aprovação, de acordo com o relator do comitê e em consonância com a Resolução 466/12.

Outro ponto que chamou atenção durante a elaboração do projeto e despertou o meu interesse, enquanto pesquisador, é o fato de que uma parte dos trabalhos bibliográficos, por mim consultados, principalmente teses e dissertações, embora tenham discussões acerca da falta de preparo do gestor público para ocupar a função, em quase nenhum momento, despertam para o fato de que ele faz parte da chamada “Administração Pública”. O que implica em dizer que os conhecimentos dele, igualmente, devem ir além do domínio dos métodos fundamentais de administração (planejamento, direção, gestão de pessoas, controle e avaliação), como também voltar-se para o estudo de conteúdos acerca da legislação pública que o rege, pois seu atuar é totalmente condicionado ao disposto na Lei.

Ou seja, não há como ter uma boa gestão e administração da coisa pública sem o domínio de ambos os conhecimentos.

Feitas as considerações supra, importante é discorrer, para melhor entendimento, acerca da estrutura do presente trabalho.

Situações de conflito sempre foram verificadas nos agrupamentos humanos, isto é fato. Porém, o mais importante em uma situação de premente ou potencial conflito, é saber lidar com a circunstância conflituosa, o que requer, inicialmente, por parte do mediador ou conciliador, conhecimento acerca das razões que levaram ao surgimento do conflito.

Em um segundo momento, após detectada a natureza do conflito, cabe ao mediador ou conciliador valer-se das ferramentas legais e/ou pessoais à sua disposição para tentar dirimir, expurgar ou amenizar a situação conflituosa instalada, objetivando a restauração do estado anterior ao conflito, o que se presume era de harmonia.

No interior de uma instituição de ensino podem ser identificadas as mais diversas situações de conflito, que se revelam, em sua maioria, quando existem interesses antagônicos em jogo. Ou seja, de um lado há alguém que defende o seu ponto de vista, impondo e esperando determinado comportamento do outro. Este, em contrapartida, resiste à pretensão do seu par ou colega de trabalho e assim o conflito vai se instalando. Tais situações conflituosas podem se revelar de forma explícita ou velada, podendo assumir caráter temporário ou perene, a depender da natureza e origem do conflito.

Como presidente/coordenador de Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo, várias são as situações de conflito que chegam ao meu conhecimento, por meio de denúncias

ou representações funcionais de terceiros ou de servidores públicos, respectivamente, o que acaba por deflagrar o chamado Processo Administrativo Disciplinar, que é a ferramenta legal de que a dispõe a Administração Pública para apurar e aplicar a devida reprimenda ao servidor infrator da norma.

Durante a coleta de depoimentos de servidores da instituição, partes em um processo administrativo disciplinar, dentre eles coordenadores e diretores de curso, por exemplo. E mesmo em ocasiões que sou consultado pessoalmente, por telefone ou e-mail pelos referidos servidores, percebo a grande dificuldade enfrentada pelo gestor de unidade acadêmica, para lidar e propor uma solução para a situação de conflito instalada. Não bastasse, também verifico que, a maioria dos gestores, não têm conhecimento e domínio da própria legislação acadêmica e pública a que devem se reportar como motivação de seus atos administrativos. O que é preocupante.

O servidor público, seja ele coordenador ou diretor de curso, sem prejuízo de outros conhecimentos que deve possuir, tem seu atuar totalmente condicionado ao que se encontra preconizado na Lei. O que significa dizer que qualquer decisão por ele tomada há de estar respaldada e justificada de acordo com a legislação que o rege, de modo que o interesse público, que é indisponível, reste salvaguardado. Daí, a importância crucial, por parte dele, do conhecimento da legislação acadêmica e pública.

Ainda, durante as oitivas colhidas de coordenadores e diretores de curso, percebe-se que eles não consideram adequadamente os princípios e diretrizes da gestão de pessoas no interior de suas estruturas organizacionais, bem como têm uma noção bem inci-

piante do seu papel de líder do grupo, o que acaba, sobremaneira, por gerar reflexos negativos em sua gestão.

Consequentemente, ao invés de promover a harmonia e motivação do grupo que se encontra hierarquicamente sob seu comando, acabam por deflagrar ainda mais situações de conflito no interior do setor.

Portanto, o problema de pesquisa do presente estudo consiste em verificar e problematizar quais são os desafios institucionais e políticos/legais a serem enfrentados pelo gestor da universidade pública (docente no papel de diretor ou coordenador de unidade acadêmica) para conciliar a função administrativo-legal com a carreira acadêmica e com a mediação de conflitos que ocorrem no bojo das relações interpessoais.

Além disso, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar e compreender a conduta e a tomada de decisões de gestores públicos universitários, no âmbito de unidades acadêmicas em Universidade Pública. Preocupando-se em verificar o comportamento dos gestores no processo de tomada de decisão diante da ocorrência de conflitos de natureza interpessoal. Tentando, igualmente, compreender, até que ponto, a falta de conhecimento do gestor, acerca de técnicas de gestão e da legislação pública e acadêmica, limita sua autonomia na tomada de decisões e mediação de conflitos no seio da unidade.

No processo de interação entre os indivíduos de uma determinada sociedade e/ou comunidade, é inevitável a existência de conflitos.

Tal realidade se explica considerando que cada indivíduo traz consigo ligações das mais diversas, seja por laços culturais,

familiares, profissionais, afetivos, de afinidades e ou de amizades, possuindo, na maioria das vezes, interesses distintos e conflitantes.

A diversidade cultural existente entre os indivíduos de uma determinada sociedade e/ou organização, não obstante seja um fator positivo para os seus integrantes, acaba, igualmente, por ser um dos fatores desencadeantes de conflitos entre os membros de um determinado grupo social e/ou equipe de trabalho, seja na esfera pública ou privada.

As diferenças culturais não se resumem tão somente a um ou outro indivíduo. Também estão presentes nas próprias organizações sociais como é o caso das escolas e universidades públicas.

As instituições de ensino, a exemplo das universidades públicas, distinguem-se das demais instituições presentes na sociedade por serem formadas por pessoas que trazem consigo valores, conceitos e princípios distintos de outros tipos de organização pública como os de uma sociedade empresária, por exemplo, que visa, precipuamente, o lucro.

Nesse sentido, podemos dizer que universidade pública é uma espécie de organização pública, detentora de uma cultura organizacional bem diferenciada daquela verificada, por exemplo, no ambiente empresarial.

A cultura organizacional das escolas é algo muito complexo, envolvendo interesses distintos entre pessoas e grupos e diferentes bagagens culturais. Isto constitui um desafio aos diretores, coordenadores pedagógicos e professores, pois, para se chegar a definições e decisões em torno dos objetivos comuns, há que se considerar a disputa de interesses, os significados, os valores, as diferenças, as relações de poder externas e internas (LIBÂNEO, 2013, p.95).

Se é fato que as diferenças culturais podem levar a deflagração de conflitos, ao contrário também podem colaborar para melhora do ambiente de trabalho, considerando que o conflito pode ter o seu lado positivo, uma vez que pode servir para a chamar atenção do gestor e de toda a sua equipe para algo que até então se encontrava velado. Por outro lado, igualmente pode ser um alerta para que sejam tomadas providências no seio da organização, de modo a coibir e desestimular a ocorrência de conflitos que venham a causar prejuízos não só à organização em si, como aos seus membros.

A questão primordial é saber como lidar com os conflitos que surgem, cotidianamente, entre os indivíduos de uma determinada organização.

No caso específico da presente pesquisa foram buscadas ferramentas e alternativas que possam auxiliar os gestores universitários públicos de unidades acadêmicas a administrar os conflitos e minimizá-los ao máximo, de modo a aumentar os efeitos positivos (construtivos) e a diminuir os negativos (destrutivos) (CHIAVENATO, 2008, p. 181).

A habilidade para gerir conflitos é um dos requisitos mais esperados do verdadeiro líder que, necessariamente, precisa ter uma boa visão e conhecimento apurado acerca do processo denominado “gestão de pessoas”.

O gestor público universitário, além de competências e habilidades para gerir pessoas, ainda precisa ter conhecimentos acerca da legislação pública e acadêmica, considerando que sua conduta deve, primariamente, estar de acordo com o que se encontra disposto na legislação pertinente.

Ocorre que, a formação profissional do gestor público universitário, em sua maioria voltada para o exercício da docência, não prioriza o ato de administrar e o voltado à gestão de pessoas, resumindo-se na graduação e pós-graduação *lato e strictu sensu*. Mesmo sendo uma possibilidade que o docente universitário público venha, futuramente, a ocupar um cargo administrativo em unidade acadêmica.

Vislumbra-se que o gestor público universitário (coordenador ou diretor de curso) quando do surgimento de conflitos entre seus pares e demais servidores da unidade acadêmica, se enxerga em “terreno alheio”. Tal realidade, talvez possa ser explicada pela falta de formação do gestor acerca dos princípios, normas e funções que caracterizam o ato de gerir pessoas, bem como do conhecimento acerca de habilidades e técnicas de gestão.

Neste sentido, a presente pesquisa justifica-se considerando que objetiva oferecer estratégias organizacionais a gestores universitários públicos (coordenadores e diretores de curso em unidades acadêmicas), de forma a prever conflitos e prover a unidade acadêmica de pessoas com perfis capazes de assegurar os níveis de desempenho desejados, bem como de fornecer conhecimentos e ferramentas de trabalho para que o gestor universitário possa lidar com as situações conflituosas no interior da unidade, dentro de um modelo em que as pessoas, partes da equipe, são tratadas com respeito e dignidade.

As hipóteses do presente estudo são resultado de um levantamento bibliográfico realizado especificamente para essa pesquisa, bem como fruto da experiência prática cotidiana vivenciada pelo autor deste trabalho.

Trata-se da montagem e estruturação de hipóteses provisórias e sujeitas a outros pontos de vista e/ou melhores juízos acerca do assunto.

Assim, é possível elencar as seguintes hipóteses para a presente pesquisa:

a) Em relação ao gestor público de unidade acadêmica (diretor ou coordenador de curso) vislumbra-se haver uma falta de domínio, por parte dele, acerca de técnicas de gestão, a exemplo de como gerir pessoas e de como lidar com conflitos de natureza interpessoal, bem como se percebe a sua falta de conhecimento em relação à própria legislação acadêmica e pública a que ele se encontra subordinado.

b) A própria formação acadêmica do gestor público universitário, circunscrita a graduação e pós-graduação *lato e strictu sensu* não lhe facilita o trabalho de gestão e administração no interior da unidade, o que acaba por limitar sua atuação e tomada de decisões frente a algumas situações de ordem técnica e/ou voltada à gestão de pessoas e resolução de conflitos no seio da unidade.

Durante o levantamento de teses, dissertações, artigos e livros acerca do tema, interessante foi perceber que, não obstante os exímios trabalhos apresentados, a maioria discorre acerca do papel do gestor nas IESs sem a percepção de que, quando se fala em “gestor universitário de faculdade pública (coordenador ou diretor de curso)”, este, igualmente, tem seu atuar condicionado ao que se encontra na legislação pertinente. Devendo todas as suas decisões ser fundamentadas à luz da norma legal pública a que ele deve obediência, pois o que prevalece não é a sua vontade individual e sim a disposta em lei de ordem pública, de modo que o interesse público

deva sempre prevalecer.

Por outro lado, importantes foram as contribuições obtidas com o estudo da literatura e pesquisas direcionadas ao estudo da Administração Pública e técnicas de gestão. Verificou-se que alguns pesquisadores destacam a importância da capacitação e conhecimento do gestor para o bom desempenho das atribuições do cargo, como existem aqueles que destacam a importância do “gestor líder” dentro do grupo já que cabe a ele traçar metas e objetivos voltados a atingir determinados fins afetos à sua função.

A partir das leituras feitas e observações realizadas no campo empírico, é possível identificar outro fator que merece destaque quando se fala em “gestor universitário público”, qual seja: a forma de provimento dos cargos na instituição pública, que podem ocorrer por indicação ou por meio de processos eleitorais ditos “democráticos”, mas que não ficam livres da influência de grupos majoritários de professores e alunos no âmbito das unidades acadêmicas.

Na indicação, principalmente, os candidatos se sentem atraídos pelas exuberantes gratificações pecuniárias que o exercício da função irá lhes proporcionar.

Em alguns casos, sabe-se que o valor das gratificações pode ultrapassar o próprio salário-base dos eleitos.

Ainda como ponto relevante tem-se o fato de que muitos vislumbram nos cargos por eles ocupados ou que venham a ocupar uma possibilidade de “status” e de “ascensão” no meio acadêmico, Olvidando-se de que o desconhecimento de técnicas de gestão e a falta de domínio da legislação pública pode resultar no insucesso da própria gestão como ser a mola propulsora para a deflagração de outros conflitos no âmbito da unidade.

Diante da importância que assume tanto o conhecimento sobre técnicas de gestão e liderança, como igualmente o conhecimento acerca da legislação pública e acadêmica, do direito legal e de técnicas para prevenção e solução de conflitos interpessoais, é que, no presente trabalho, a pesquisa foi dividida da seguinte forma:

No primeiro capítulo objetiva-se discutir conceitos acerca de gestão pública e solução de conflitos, de modo a destacar, em termos bibliográficos, os aspectos fundamentais da gestão na seara pública e ainda verificar até que ponto conceitos e procedimentos utilizados na esfera privada podem auxiliar o gestor público no exercício das atribuições do cargo.

Ato contínuo discute-se a gestão pública nas instituições de ensino superior, contemplando aspectos voltados a gestão de conflitos e eficiência na Administração Pública e os desafios do gestor universitário público contemporâneo enquanto parte integrante dos quadros de servidores públicos de uma IES.

No capítulo dois passa-se a apresentação e análise dos dados coletados para a realização desta pesquisa, bem como é travada uma discussão acerca dos resultados obtidos em comparação com os dados bibliográficos levantados.

Ao final, têm-se as considerações finais do autor acerca do tema proposto na presente pesquisa.

Capítulo I

Gestão pública e solução de conflitos

1.1. Gestão pública

1.1.1. Considerações Iniciais

O primeiro aspecto a ser tratado, nesse ponto de partida, é sobre os sentidos das palavras gestão e administração, que não obstante pareçam ter o mesmo significado, cada uma possui particularidades, não sendo sinônimas uma da outra, embora tenham a mesma origem no latim.

Administrar está voltado ao ato de planejar, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros, ou seja, está direcionado para o lado técnico das atividades, ordenando os fatores de produção objetivando o aumento da eficiência (SANDRONI, 1996, s/p).

Já quando se fala em gestão há referência a função a ser exercida pelo gestor de modo a colocar em prática as questões políticas-administrativas e aos planos discutidos, planejados e decididos pela Administração. Tem como foco a questão gerencial, porém no sentido de atingir os objetivos da organização de forma eficaz valorizando o conhecimento e o valor das pessoas que integram a equipe de trabalho, mantendo, desse modo, a sinergia entre o grupo.

Nesse sentido, eis o que preconiza LUCK (2006, p.65-66):

[...]Supera-se o enfoque de administração e constrói-se o de gestão mediante alguns avanços, que marcam a transformação da óptica limitada,

anteriormente apontada. A seguir, são apresentados seis aspectos gerais dessa transformação, caracterizada pela passagem de uma condição para outra, de modo a corresponder a um nível mais complexo e significativo da ação: a) da óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto; b) da limitação de responsabilidade para a sua expansão; c) da centralização da autoridade para sua descentralização; d) da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global; e) da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização; e f) da ação individual para a coletiva [...]

Porém, nem sempre administração e gestão foram termos tão claros na visão de administradores, sejam públicos ou privados.

Tivemos, ao longo da história, modelos de administração que acabaram por influenciar o modo de administrar empresas e mesmo a coisa pública. Contudo, os idealizadores dos aludidos modelos tinham uma visão muito tecnicista de administrar, objetivando, tão somente, estabelecer metas e alcançá-las. Os funcionários deveriam apresentar um bom desempenho sob a administração de um administrador que os fiscalizava. Se cada integrante da equipe cumprisse o seu papel, a missão da máquina administrativa estaria realizada.

Dentre os primeiros clássicos da administração pode-se citar Frederick Taylor (1856-1915) e Henry Fayol (1841-1925). Taylor preocupou-se mais com o aumento da produção e da eficiência do trabalho realizado pelos operários da fábrica. Já Fayol desenvolveu uma linha de raciocínio voltada a analisar as funções administrativas propriamente ditas, preconizando que os pontos principais de uma administração eficiente seriam o ato de o administrador prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (SANDRONI,

1996, s/p).

Os referidos modelos, embora tenham obtido sucesso na época em que foram implantados, não conseguiram prevalecer, de forma total, ao longo dos séculos, eis que a preocupação exacerbada com tarefas burocráticas, eficiência, produção e apresentação de resultados, fizeram com que o administrador negligenciasse o acompanhamento dos recursos humanos, relevando ou quase nem existindo, a preocupação com a gestão de pessoas, liderança, cultura e clima organizacionais, dentre outros.

Já em termos de Administração Pública, pode-se citar como modelos de administração: a administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial.

Na administração pública patrimonialista o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, bem como os seus servidores eram tratados como partes de uma nobreza real (CHIAVENATO, 2008, p.106).

FAORO (*apud* BRESSER, 2015, p.4), em relação ao modelo patrimonialista de administração aduz que “o poder político do Estado está concentrado em um estamento aristocrático-burocrático de juristas, letrados, e militares, que derivam seu poder e sua renda do próprio Estado”.

No patrimonialismo, como se percebe, o Estado utiliza-se dos recursos arrecadados, a exemplo dos tributos, para sustentar a classe dominante e o corpo de funcionários públicos ligados a ele por laços de toda ordem. Práticas reprováveis como o nepotismo eram comuns nesse sistema de administração.

WEBER (*apud* SCHWARTZMAN, 1982, p. 43) aduz que o patrimonialismo é uma forma de dominação política em que não

existem divisões nítidas entre as esferas de atividade pública e privada.

Já a administração pública burocrática era aquela espécie de modelo que foi criado, justamente, para se contrapor aos abusos verificados no patrimonialismo. Daí, a implantação e uso de normas e regulamentos, o caráter racional e a divisão do trabalho, a impessoalidade nas relações, a hierarquia da autoridade, a valorização da competência técnica e da meritocracia e adoção de rotinas e procedimentos padronizados (WEBER, *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 36). Porém, uma das falhas deste sistema foi de limitar a atuação do Estado tão somente a manter a ordem e a administrar a justiça, garantindo os contratos e a propriedade, sem voltar a atenção para as necessidades dos cidadãos vistos como seus clientes. Sua preocupação voltou-se mais com a organização como um todo (CHIAVENATO, 2008, p. 45/106).

A administração pública gerencial, ao contrário da burocrática, vislumbra a visão do interesse público não somente em relação as necessidades do aparato estatal, mas e principalmente, com o interesse da coletividade. Neste modelo, os resultados da ação do Estado são mensurados à medida que as necessidades dos cidadãos (clientes) estão sendo atendidas (CHIAVENATO, 2008, p. 107).

Igualmente, não se poderia deixar de destacar a enorme contribuição para o campo da administração e gestão, tanto pública como privada, que a chamada Teoria das Relações Humanas, oriunda dos Estados Unidos, como consequência das experiências realizadas pelo americano Elton Mayo e colaboradores (Experiência de Hawthorne), que abriu novos horizontes à teoria administrativa, preconizando que o sucesso das organizações depende diretamen-

te das pessoas, devendo o administrador saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas (PFEFFER *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 22-23).

É fácil verificar que a Teoria das Relações Humanas é a que mais expressa as diferenças entre o ato de gerir e o ato de administrar, vez que considera que o administrador deve ir além do que somente voltar sua atenção para a parte técnica e administrativa da organização (controle, planejamento, operacionalização, atingimento de metas, etc.) – mas, também, considerar que o maior patrimônio de qualquer organização se chama “pessoas”, que devem participar dos momentos decisórios, devendo trabalhar em conjunto e solidariamente, contribuindo com seus conhecimentos, habilidades e atitudes para a qualidade do serviço e harmonia das relações vivenciadas no ambiente de trabalho, isto sim, é gestão, o que aplica-se tanto na esfera pública como na privada.

1.1.2. Gestão Pública x Gestão Privada: aspectos legais

Não obstante já tenha sido discutido as diferenças dos termos gestão e administração, é oportuno salientar as diferenças existentes entre a chamada “gestão pública” e a denominada “gestão privada”.

Embora ambas possam ser consideradas como “ações de gerir e/ou administrar pessoas, insumos, processos, etc.”, quando se está na área pública, além do gestor público ter que voltar sua atenção para atitudes do tipo comunicar, liderar, motivar e conduzir pessoas, é imprescindível que ele, durante o exercício da função, jamais se olvide de atentar para o disposto na legislação pertinente.

Outrossim, na esfera pública, deve o administrador público, obrigatoriamente, voltar seu atuar na busca do interesse público.

Já na esfera privada temos uma atividade organizada por uma pessoa jurídica ou física chamada “empresário” ou “administrador”, que tem como objetivo precípua a lucratividade, mas não para distribuir a riqueza com a sociedade e sim, na maioria dos casos, como uma forma de aumentar o seu patrimônio pessoal.

A própria legislação pátria ao definir o conceito de empresário, não deixa dúvida ao raciocínio acima exposto, como ocorre dispõe o art. 966 do Código Civil, *in verbis*¹:

Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços (BRASIL, 2002, s/p).

Ainda em relação às peculiaridades verificadas quando se fala em gestão pública e em gestão privada, eis o que preconiza o art. 2.º, da Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regulamenta o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal:

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

I - atuação conforme a lei e o Direito;

II - atendimento a fins de interesse geral, vedada

1 *in verbis* é uma expressão do antigo latim, idioma utilizado na Roma Antiga, e que foi preservada entre nós no meio jurídico, principalmente, significando “**nestes termos**”, ou “**nestas palavras**”. Disponível em < <https://www.significadosbr.com.br/in-verbis> > Acesso em 26ago.2015.

a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei;

III - objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades;

IV - atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé;

V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição;

VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público;

VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;

VIII - observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados;

IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados;

X - garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio;

XI - proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei;

XII - impulsão, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados;

XIII - interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação (BRASIL, 1999, s/p).

Pelo que se percebe, ao contrário do particular, o atuar do gestor e/ou administrador público é totalmente condicionado ao que se encontra descrito na legislação pertinente.

Ainda, cabe ao gestor público, no exercício das atribuições da função pública, a estrita observância aos princípios reitores da

atividade pública.

A própria Constituição Federal, a exemplo da Lei 9.784/99 acima citada, dispõe em seu art. 37, que “[...] a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. (BRASIL, 1988, s/p).

Pelo princípio da legalidade a atividade pública do administrador público está totalmente vinculada aos regramentos legais.

Deve o gestor, em qualquer situação, agir de forma impessoal, de forma a não tomar nenhuma espécie de decisão valendo-se de sua influência no setor público, tampouco aproveitar-se de determinadas situações objetivando lograr proveito pessoal ou de outrem.

Igualmente, por força do princípio da moralidade administrativa deve o gestor ou administrador público, ao tomar qualquer espécie de decisão, demonstrar que os meios utilizados foram adequados, que a medida era, de fato, necessária e/ou urgente naquele contexto fático e ainda que, com a sua tomada de decisão, as vantagens para a Administração Pública foram maiores que as desvantagens.

Motivando os seus atos de forma adequada, o gestor público demonstra como alcançou o interesse público. Não basta alegar, ele tem, obrigatoriamente, que fundamentar seus atos, pois seu agir, o tempo todo, deve ser em benefício do bem comum, no interesse da coletividade.

Daí, que os atos administrativos exarados pelo gestor público, salvo aqueles protegidos por lei quanto ao sigilo, devem ser

públicos, facilitando, assim, a fiscalização de suas decisões pelo próprio povo.

Por fim, todo o esforço do gestor público deverá ser de forma a maximizar os resultados benéficos e reduzir os custos e prejuízos não só para a máquina administrativa, mas e principalmente, de forma a satisfazer o interesse coletivo (MORAES, 2005, p. 105-107).

Ainda descrevendo os referidos princípios prescreve a literatura:

A Constituição da República, criticada por boa parte da doutrina em virtude do engessamento provocado na administração pública, notadamente no que diz respeito à indireta (que na Constituição anterior gozava de mais autonomia, o que resultava em melhor desempenho), prestigiou o setor público com a introdução de um capítulo a ele destinado, em especial em virtude do regulamento nos arts. 37 a 41. Assim, foram estabelecidos cinco princípios (considerando as modificações feitas pela Emenda Constitucional n.º 19, de 1998) a serem observados nas três esferas de Governo: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Pelo princípio da legalidade o atuar do administrador público está totalmente condicionado ao que se encontra regido na Lei, podendo ele tão somente realizar atos administrativos e tomar decisões no âmbito de sua estrutura administrativa de acordo com as permissões dispostas na Lei regencial. Pelo princípio da impessoalidade tem-se que, no exercício das atribuições do cargo e/ou função pública deve o integrante da Administração agir de forma impessoal, sem intenção de privilegiar interesses privados em demérito do interesse coletivo, que deve prevalecer e é indisponível. Pelo princípio da moralidade tem-se que o bom administrador deve sempre, diante de alternativas possíveis, escolher aquela que resultará em maiores ganhos

para a coletividade; seus atos não de ser legítimos e sempre representar o interesse público. Pelo princípio da publicidade, a regra é que todos os atos administrativos tenham publicidade para que a coletividade (o povo) possa acompanhar e fiscalizar os atos do Estado. É evidente que a própria lei dispõe acerca de determinados atos que devem ser mantidos em segredo por uma questão de eficiência e até mesmo segurança nacional. Fora desses casos, a publicidade é uma regra, corroborando para o fortalecimento do nosso regime democrático e melhor controle da coisa pública. Pelo princípio da eficiência, temos que este guarda relação com o *modus operandi*, ou seja, o modo que o Estado age e utiliza o consumo dos insumos utilizados para determinado processo, o que espera-se ocorrer de forma adequada visando ao bem comum (CHIAVENATO, 2008, p. 458-459, grifos do autor).

A respeito da conduta do administrador público preconiza Meirelles (2014):

O dever de probidade está constitucionalmente integrado na conduta do administrador público como elemento necessário à legitimidade de seus atos. O velho e esquecido conceito romano de *probus* e do *improbus* administrador público está presente na nossa legislação administrativa, como também na Constituição da República, que pune a improbidade na Administração com sanções políticas, administrativas e penais, nos seguintes termos: *os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível* (art. 37, §4.º, CF/88) (p. 115, grifos do autor).

Ainda, como diferenciação entre a gestão privada e a gestão pública, enquanto na primeira poderá o gestor dispensar o funcio-

nário sem justa causa, na esfera pública, em hipótese alguma, poderá o administrador público tomar qualquer espécie de medida sancionatória em face de servidor concursado, sem que antes tenha se instalado o devido processo legal administrativo. Oportunizando ao acusado o direito a mais ampla defesa e ao contraditório, cf. dispõe o art. 5.º, inciso LV, da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A própria Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, assim regra:

Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa (BRASIL, 1990, s/p).

Igualmente, o artigo 116, do referido diploma legal, dispõe em seu art. 116:

Art. 116. São deveres do servidor:
 I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
 II - ser leal às instituições a que servir;
 III - observar as normas legais e regulamentares;
 IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
 V - atender com presteza:
 a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
 b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
 c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
 VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra

autoridade competente para apuração;
VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
X - ser assíduo e pontual ao serviço;
XI - tratar com urbanidade as pessoas;
XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.
Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa (BRASIL, 1990, s/p).

Outrossim, o Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, dispõe em seu inciso XV, alínea c que é um dever do servidor público “[...] ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum”. (BRASIL, 1994, s/p).

Pelo conteúdo visto até o presente momento, é possível afirmar que gerir a coisa pública insere-se dentro de um contexto de realização de atos administrativos tendentes a satisfação das necessidades coletivas.

Assim, deve o gestor público, no exercício das atribuições do cargo, pautar a sua conduta em observância aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Publicidade, Eficiência, Proporcionalidade, razoabilidade, supremacia do interesse público, segurança jurídica, contraditório, ampla defesa, finalidade e motivação. Não se olvidando, jamais, do seu dever de probidade, transparência de suas ações, retidão e lisura na tomada de decisões em prol da cole-

tividade visando, sempre, o bem comum.

1.2. Administração Pública: aspectos conceituais

É comum a confusão que se faz entre os termos “gestão pública” e “administração pública”.

Quando se fala em Administração Pública se está reportando ao aparato administrativo estatal incumbido de tomar decisões administrativas, segundo as disposições contidas na legislação pertinente e sempre buscando o interesse público, que é indisponível.

Neste sentido, aduz Meirelles (2014, p. 66):

Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização dos serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica atos de governo; pratica, tão somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados atos administrativos[...]

Os atos administrativos, na verdade, são manifestações da Administração Pública tendentes a resguardar, modificar, extinguir, adquirir, declarar direitos e impor obrigações tanto aos servidores públicos integrantes de seus quadros, como a toda coletividade objetivando, ao final, o alcance do interesse público e o espírito da lei.

Em sentido amplo, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração particular, se são da coletividade, realiza-se administração pública. Administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âm-

bito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum (MEIRELLES, 2014, p. 86).

Ainda em relação à definição de “administração pública”, vale a pena conferir o que perfaz a doutrina:

[...] a administração pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas [...] (PEREIRA, 2008, p. 60).

Sendo a soma de todo o aparelho estatal, a Administração Pública deve se estruturar de forma a facilitar aos agentes públicos, que a representa, o exercício fidedigno e ético da função pública, como condição para o alcance do interesse público.

A Administração Pública é a soma de todo o aparelho do Estado, estruturada para realizar os serviços públicos, visando à satisfação das necessidades da população, ou seja, o bem comum. Assim, administrar é gerir, por meio da prestação e execução, os serviços públicos. A Administração Pública, dessa forma, deve atuar como um eixo de transmissão entre o governo e a sociedade com o objetivo de concretizar o bem comum [...] Na Administração Pública, a liberdade é regida por lei, que restringe os atos do gestor à satisfação e atendimento do interesse da coletividade, obedecendo aos princípios da legalidade e impessoalidade. A condição do ato administrativo tem como principal referência a competência, o aparelho de Estado deve ter o objetivo e finalidade de satisfazer a vontade e o interesse público (PEREIRA, 2008, p. 174-176).

Como parte de um processo histórico-cultural, a Administração Pública também sofreu influências e transformações ao longo do tempo, adotando princípios e características bem peculiares, que

não se confundem com os utilizados na administração das empresas privadas.

A Administração Pública, reiterando, evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial, sendo que, apesar da referida evolução e transformação, até hoje, verifica-se que características de uma ou de outra ainda permanecem na seara pública. Ou seja, ainda se presencia atitudes, condutas e práticas de servidores públicos que lembram o patrimonialismo, *v.g.* nepotismo, como aquelas de natureza burocrática, a exemplo da própria estruturação hodierna da Administração pública brasileira (divisão de tarefas, hierarquia de cargos e funções, meritocracia, etc.).

Não resta dúvida de que práticas nefastas como o nepotismo, os privilégios, as corrupções e improbidades ainda são uma realidade dominante na administração pública, como é o caso da administração pública brasileira, porém não se pode negar que houve evoluções. Neste sentido, eis o que perfaz a literatura na visão de BRESSER PEREIRA (2008, p. 28):

[...]os direitos republicanos, que eram ignorados no Estado Patrimonial, tornaram-se uma preocupação central da sociedade e do Estado: os cidadãos brasileiros têm cada vez mais claro para si que o patrimônio público deve e pode ser usado para fins públicos. Por isso, as denúncias de privatização ou captura do Estado por capitalistas e burocratas, de corrupção, e de nepotismo não devem ser vistas com pessimismo, mas como sinal de que o patrimonialismo está sendo combatido, e de que um Estado democrático e gerencial está em formação no Brasil.

O modelo gerencial, pelo que se verifica na visão do autor, é o que vai ao encontro do que se espera do Estado em relação às

necessidades sociais, vez que neste o interesse do Estado não prevalece em demérito do interesse coletivo.

O cidadão, do ponto de vista da administração gerencial, é visto como um cliente, que deve receber um tratamento fidedigno e com qualidade por parte do Estado, haja vista que é um contribuinte de impostos, que são os responsáveis por abastecer a máquina administrativa para a realização dos mais variados serviços.

Daí, poder afirmar que “servir bem ao público” é uma obrigação e não uma faculdade do Poder Estatal.

1.2.1. Administração pública como um tipo de organização pública

Pela estrutura da própria Administração Pública pretérita e atual, não se pode negar o fato de que ela se caracteriza, igualmente, como sendo uma espécie de organização de natureza pública.

Nas organizações vislumbra-se a presença de várias pessoas unindo esforços e objetivando chegar a uma espécie de resultado. Este é geralmente planejado através de metas e estratégias para se alcançar o objetivo principal, que no caso da empresa privada é o lucro.

Já na Administração Pública são traçadas diretrizes e metas voltadas ao alcance do interesse público, que é indisponível.

Neste sentido salienta Dias (2012):

A administração pública é um tipo de organização. Sua finalidade principal é a prestação de serviços básicos aos cidadãos ou a cobertura de setores estratégicos definidos a partir do bem comum. Neste tipo de organização, o objetivo principal não é o benefício econômico, mas a presta-

ção de um serviço social como exigência do bem público. Devido às relações de poder existentes em seu seio, apresenta uma estrutura hierarquizada, com um sistema de posições fixas e consolidadas, que lhe impõe um certo grau de rigidez estrutural (p.33).

Uma vez sendo a Administração Pública igualmente conceituada como um tipo de organização pública, outros fatores ligados a esta organização não podem deixar de merecer atenção, a exemplo da chamada “cultura organizacional” e “clima organizacional”.

A cultura organizacional está intrinsecamente ligada aos modos de ser e de agir das pessoas que integram uma organização, seja ela pública ou privada.

Segundo Cruz, Garcia, Oliveira e Bahia (2005) “a cultura organizacional está intimamente ligada à forma como as pessoas interagem no grupo, como se organizam internamente, como se adaptam às diferenças de valores e crenças no seio da organização, como lidam com situações conflituosas”.

Ainda na visão das autoras, a cultura organizacional, oriunda da área de administração de empresas, vem ganhando espaço entre os estudiosos que priorizam um modelo de gestão mais participativo, personalizado, integrado e humanizado e que leva em conta os valores, as necessidades, as especificidades e o cotidiano de uma instituição de ensino.

A maioria das pessoas, ao adentrarem em seu ambiente laboral, não deixam de lado, tampouco apagam de suas mentes, os valores éticos, os costumes, as crenças e os conhecimentos adquiridos junto ao seio familiar e junto ao meio social em que vivem.

Trazem consigo bagagens culturais distintas, bem como apresentam interesses que nem sempre coadunam uns com os outros.

Outrossim, além dos modos peculiares de pensar e agir de cada indivíduo que compõe a organização existe a “cultura” da própria organização, ou seja, cada instituição, seja pública ou privada, possui formas diferenciadas de gerir e organizar as tarefas administrativas e laborais, a exemplo da escola.

Num entendimento mais amplo, a cultura organizacional (também chamada “cultura da escola”) diz respeito ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular. No caso da escola, isso significa que, para além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam uma das outras, sendo que a maior parte deles não é claramente perceptível nem explícita. Esses aspectos têm sido denominados frequentemente de “currículo oculto”, mas que, embora oculto, atua de forma poderosa nos modos de funcionar das escolas e na prática dos professores. Tanto isso é verdade que os mesmos professores tendem a agir de forma diferente em cada escola em que trabalham, pois cada escola tem o seu modo de fazer as coisas (LIBÂNEO, 2013, p. 92, grifos do autor).

Ainda em relação à cultura organizacional, dispõe Dias (2012) que,

As pessoas, ao se envolverem com uma organização, assumem também seus valores e crenças, que passam a ser compartilhados. Esses valores e crenças juntamente com as ações em um sistema compartilhado entre os membros da organização, é o que denominamos de cultura[...] A cultura organizacional dá sentido e coesão à ação dos indivíduos de uma organização. Qualquer mudança que deva ser realizada encontra resistência no âmbito da cultura, pois constitui o amálgama que une o grupo social. Se a mudança é neces-

sária, deve-se estudar a cultura e verificar quais os elementos que possam ser influenciados para que a transformação ocorra com menos dificuldade[...] Assim a cultura organizacional serve como um marco de referência para os membros da organização, estabelecendo padrões de como as pessoas devem conduzir-se em seu interior[...] A cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhadas que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomadas de decisões e os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento[...] O que assinala o início de uma cultura organizacional é o papel desempenhado pelos fundadores da organização (p. 211).

Vislumbra-se que cada organização possui suas singularidades, ou melhor dizendo, cada ambiente organizacional possui uma cultura diferenciada, a exemplo da própria escola e universidade públicas. Porém, não obstante esta cultura peculiar, tanto a escola como a universidade pública, não deixaram de sofrer influência dos modelos organizacionais que predominaram nas sociedades ocidentais até meados do século XX, sobremaneira a administração escolar.

Insta destacar que a escola e universidade públicas são partes integrantes da chamada “administração pública”, vez que são custeadas por recursos públicos e ainda compostas por servidores de carreira, que ingressaram na instituição por meio de concurso público.

Verifica-se que tanto em escolas como em universidades públicas as decisões ainda continuam centralizadas nas mãos dos diretores e/ou coordenadores, o que também se vivencia na sala de aula, onde se tem a figura do professor, que centraliza o conhe-

cimento. O aluno, simplesmente, se coloca na posição de aprendiz do que está sendo lhe repassado e depositado em sua mente, cumprindo seus deveres e executando suas tarefas isolados em uma carteira.

O referido modelo de ensino e a própria cultura predominante nos ambientes escolares se assemelham em muito à rotina dos operários de uma indústria, que executam suas tarefas de forma individualizada sob a coordenação e direção de um gerente (CORRÊA; PIMENTA; 2005, s/p).

Porém, apesar das diferenças culturais verificadas nas organizações, interessante é saber lidar e aceitar os valores e crenças que cada membro da organização traz consigo para dentro do ambiente laboral. Isso é o que faz, podendo-se assim dizer: toda a diferença.

Não se pode tentar mudar ou desconstruir uma cultura de um momento para o outro, sob pena de se correr o risco de gerar um ambiente ainda mais conflituoso, pois qualquer adaptação forçada significará, a médio prazo, insatisfação e conflito latente e manifesto no seio da organização (MOTTA, 1991, p. 126).

É preciso se colocar no lugar do outro, ser empático aos pensamentos, problemas e sentimentos dos membros da organização, já que eles são o maior patrimônio daquela. Todos ali são seres humanos e, portanto, vulneráveis à prática do erro, de equívocos na tomada de decisões, na emissão de valores e julgamentos.

Para promover mudanças em qualquer estrutura organizacional verifica-se ser necessário ter um olhar para além das realidades pessoais que nos apresentam.

É preciso entender quais as razões que levam ou levaram determinado membro da equipe a ter um comportamento agressivo e

negativo em relação aos demais membros da organização.

Dessa forma, a partir do momento em que há uma tentativa, por parte da equipe, em aferir o que se passa com o outro e a respeitá-lo como ser humano, conseqüentemente conquista-se a sua admiração e confiança e as mudanças, em sua maioria, ocorrem. Melhorando, assim, o ambiente de trabalho.

Daí, o momento oportuno para introduzir elementos que possam influenciar o membro da equipe a ter atitudes de mudança e colaboração em relação ao grupo de trabalho.

Ao ingressar em uma organização, uma pessoa aceita um trabalho e a partir daí uma parte de sua vida terá como referência os valores daquela empresa. Sua ascensão nesta se dará na medida em que aumenta a interação do indivíduo com a organização (DIAS, 2012, p. 215).

Vale destacar um dos posicionamentos do autor supra quando este aduz que, nos casos em que se vislumbre a necessidade de implementação de mudanças na organização, eis que, primariamente, deve-se partir para um estudo da cultura daquela organização, de modo que as transformações e resultados esperados se concretizem com menos dificuldade.

Neste diapasão, pode-se dizer que a realização de mudanças no seio de uma organização requer preparo de quem se predispõe a colocá-las em prática, bem como se fazem necessários conhecimentos acerca da própria noção do conceito, aqui estudado, de cultura organizacional, que também não deve ser visto de forma isolada, mas igualmente considerando o chamado clima organizacional.

[...] é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem na organização a qual pertencem. O Clima Organizacional está

diretamente relacionado com o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades dos integrantes de uma organização[...] Em função do clima organizacional, uma organização pode provocar nos seus integrantes um sentimento de insegurança, de motivação, de responsabilidade, e assim por diante. A percepção desenvolvida por seus integrantes em relação aos outros colegas de trabalho, aos seus dirigentes, é fruto do clima da organização. Se o clima organizacional favorece o diálogo, haverá maior proximidade dos subordinados em relação á chefia. Se o clima organização é de insegurança, haverá maior distanciamento dos integrantes em relação aos objetivos da organização (DIAS, 2012, p. 223).

Importante também é ressaltar que não há como desconstruir uma cultura, um modelo de organização do dia para a noite. Toda mudança requer preparo, predisposição e conhecimentos por parte dos agentes, que pretendem promover as mudanças, o que não significa que os modelos de organização já existentes não precisem ser repensados. Nesse sentido, nos ensina CORRÊA; PIMENTA (2005, s/p):

[...] Com o passar do tempo, os referidos modelos e processos de organização do trabalho precisam ser repensados e remodelados, considerando a própria evolução da sociedade. Daí, que neste contexto pode-se destacar os desdobramentos da chamada “Escola de Relações Humanas” – que não deixava de visar a maximização econômica, porém o ajustamento do trabalhador aos padrões de produção não deveria ocorrer mais de forma coercitiva, pois com a escolarização do indivíduo, a resistência a este tipo de trabalho se tornava mais comum. Assim, deveria existir um adestramento, um treinamento, uma pacificação e uma adaptação do trabalhador aos processos de trabalhos organizados, de forma que ele co-

operasse, espontaneamente, com o esquema de trabalho proposto. Valoriza-se a interação entre os indivíduos. O trabalhador é convidado a participar das decisões que afetam seu trabalho, porém num universo definido e determinado pela gerência [...]

1.3. Gestão Pública x Gestão Privada: Excluídas ou Complementares

Com os devidos pensamentos e guardando as devidas proporções, é possível dizer que a gestão pública e a gestão privada muito se assemelham, principalmente, no que tange a formas de direção, controle, planejamento, estabelecimento de metas e estratégias para se alcançar o resultado esperado, o que na seara privada volta-se a obtenção do lucro, ao contrário da esfera pública em que o objetivo é o alcance do bem comum com a consequente prevalência do interesse público, que é indisponível.

Para melhor entendimento do que aqui se pretende destacar, importante é tecer considerações acerca das singularidades que envolvem tanto a gestão pública como a privada, a saber:

Na esfera privada temos a receita proveniente de pagamentos feitos por particulares, sejam como empresários ou simples consumidores.

Já na esfera pública, a receita é proveniente da arrecadação de tributos, que são pagos por toda a sociedade e recolhidos aos cofres públicos para a manutenção da própria máquina administrativa estatal, como também para satisfação dos interesses da coletividade. Os próprios representantes do povo são colocados no poder através de eleições em que o voto do cidadão é decisivo.

Na esfera pública, as decisões a serem tomadas e os procedimentos a serem seguidos, se caracterizam por serem mais lentos. Dependem de previsão legal, a exemplo da compra de insumos.

Na maioria dos casos, é obrigatória a instauração de um procedimento licitatório, nos termos da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993, s/p).

Aludida lei regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Em suma: na esfera pública o administrador público está lidando com algo que não lhe pertence, a *res pública*².

Neste sentido, seus atos e decisões sempre devem ser motivados.

Deve o administrador público demonstrar que os meios utilizados para a tomada de decisão foram adequados, que a medida administrativa era necessária e urgente naquele contexto fático e que as vantagens com a sua tomada de decisão foram maiores que as desvantagens para a própria Administração Pública, como para toda a sociedade.

Já na esfera privada as decisões se caracterizam por serem mais rápidas, eis que os interesses e pagamentos são individualizados, o controle é feito pela concorrência (em alguns casos, muito especialíssimos, por órgãos fiscalizadores) e as decisões, em sua maioria, são exaradas de forma unilateral.

Em relação às diferenças entre setor público e privado, aduz Osório (2005):

2 **Res publica** é uma expressão latina que significa literalmente “coisa do povo”, “coisa **pública**”. É a origem da palavra república. O termo normalmente se refere a uma coisa que não é considerada propriedade privada, mas a qual é, em vez disso, mantida em conjunto por muitas pessoas.

É verdade que setores público e privado seguem distintos, em muitos de seus paradigmas. Porém, inegavelmente, há uma aproximação, porque tanto o setor privado tende a incorporar certas normativas oriundas do espaço tradicionalmente estatal, como é o caso das regras éticas, quanto o setor público tende a preocupar-se com a pauta originariamente privativa de iniciativa privada, tal qual ocorre relativamente à produtividade. É curioso notar que, independentemente do partido político que esteja a governar a Nação, a Gestão Pública tende a orientar-se por parâmetros teóricos de qualidade, produtividade e controle de resultados (p. 10).

No que tange a ser o administrador público ou privado, detentor de certas habilidades, experiência e conhecimentos, com propriedade discorre Lacombe (2011) que,

O administrador, dentro de seu âmbito, estabelece objetivos e rumos e dirige as pessoas que executam o trabalho. A administração requer prática e bom senso. Bom senso é necessário, mas não suficiente para qualquer bom administrador. Experiência, conhecimento dos princípios da administração, habilidade em lidar com as pessoas e muita responsabilidade são indispensáveis. Um bom administrador deve ter, acima de tudo, alto grau de compreensão de si próprio e da sua equipe (p. 04).

O Administrador é um profissional que, primeiramente, deve ter autoconfiança, pois tem por função planejar, organizar e orientar os membros de sua equipe, de modo a evitar a deflagração de falhas de comunicação e problemas que possam comprometer o clima organizacional.

Igualmente, o administrador tem que ser proativo, dinâmico, ter capacidade de se adaptar a novas situações e possuir habilidade

para mediar conflitos.

Ser administrador não é tarefa nada fácil. Requer experiência e conhecimentos específicos de gestão, como noções de planejamento, liderança, gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, dentre outras.

O administrador, no exercício das atribuições de seu cargo ou função, seja esfera pública ou privada, deve estar aberto ao aprendizado e a inovação, o que deve ocorrer de forma continuada.

A partir dos trabalhos de Fayol, ficou claro que as atividades do gerente, ou do administrador são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. As únicas modificações de conteúdo nessa formulação inicial dizem respeito à preocupação com os recursos humanos que, no início do século passado, eram ainda incipientes. É possível inferir do trabalho de Fayol que o administrador precisa obter resultados por meio de terceiros. Daí ser comum dizer que o administrador não tem apenas de fazer, mas sim fazer fazer. Deriva deste fato a importância para o administrador das habilidades humanas (LACOMBE, 2011, p. 47).

Por todo o exposto, é possível afirmar que não basta querer “ser administrador”. Seja na esfera pública ou privada, faz-se necessário que o administrador seja detentor de determinadas competências e habilidades para exercer satisfatoriamente as atribuições do cargo e/ou função.

Mesmo tendo o seu atuar totalmente condicionado ao que se encontra disposto na legislação pertinente, não tem como o administrador público furtar-se, no exercício da administração, a determinadas competências e habilidades, que são utilizadas nas empresas privadas, a exemplo de técnicas de controle, planejamento,

gestão de pessoas, liderança, feedback, etc. Ou seja, apesar das diferenças existentes entre gestão pública e privada, explicitadas linhas acima, é possível afirmar que gestão pública e gestão privada são complementares e não excludentes uma da outra, pois na esfera pública não pode o gestor público deixar de lado técnicas de controle, planejamento, de gestão de pessoas e liderança, pois o domínio de tais habilidades, conhecimentos e competências utilizadas na esfera privada contribui, de maneira decisiva, para o sucesso de qualquer gestão.

1.3.1. Da necessidade de formação continuada do gestor público

Se alguém tiver a curiosidade de proceder a uma análise acurada e detalhada dos anais da história do mundo empresarial, com certeza irá se deparar com temas do tipo: revolução industrial; preocupação básica com aumento da produtividade da empresa por meio da eficiência do nível operacional; divisão do trabalho visando maior produção; disciplina; organização, coordenação, etc.

Os referidos conceitos foram desenvolvidos por estudiosos da área empresarial a exemplo de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Ford (1863-1947), Jules Henri Fayol (1841-1925), dentre outros (CHIAVENATO, 2008).

Os aludidos estudiosos, com certeza, buscavam a melhora da qualidade no trabalho e, conseqüentemente, o da produção industrial, considerando as necessidades da burguesia empresarial da época.

Não obstante a louvável e reconhecida contribuição deixada

por eles, principalmente para o mundo empresarial e para o desenvolvimento do estudo da Administração como ciência, é inegável que muitas das técnicas e teorias por eles defendidas em seu tempo, não mais se coadunam com a realidade contemporânea, considerando que o mundo evoluiu e junto com ele as pessoas.

Taylor, por exemplo, se preocupava com a maneira certa do operário em executar a sua tarefa. Para ele existia uma única forma de realizá-la, o que, conseqüentemente, trazia clara a maximização e a eficiência. Já Henry Fayol buscava a máxima eficiência organizacional e para isto era preciso planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Percebe-se que as relações humanas e a gestão de pessoas para os referidos teóricos foram deixadas de lado, o que não mais se permite conceber nos dias atuais, em termos de administração e gestão (CORRÊA; PIMENTA, 2005, s/p).

E acrescentem-se as ideias das autoras supra o fato de que quando se fala da necessidade de evolução da Administração Pública, tal transformação não se resume a uma simples questão de adequação à nova era da informação.

É preciso desenvolver habilidades e competências para resolver e saber lidar com as situações conflituosas existentes no recinto das repartições públicas, provenientes de interesses conflitantes entre os integrantes da equipe.

Porém, é bom entender que benevolência não significa ser condescendente com os erros dos membros da equipe, tampouco relativizar situações que exijam do administrador medidas urgentes e tempestivas.

Ao contrário, é tratar os outros como gostaria de ser tratado. É vencer os preconceitos e os pré-julgamentos, respeitando as dife-

renças e limitações de cada colaborador.

Dessa forma cria-se um clima organizacional saudável e todos passam a trabalhar em harmonia com a sua estrutura organizacional, respeitando seus colegas de trabalho, colaborando e todos podendo receber colaboração.

Evidentemente, que quando se trata de um “gestor público” a desempenhar qualquer atividade e/ou função no âmbito da Administração Pública, a exemplo de Diretores e Coordenadores de Unidades Acadêmicas em Universidades Públicas, além das habilidades e competências para planejar, coordenar, orientar e gerir pessoas, é imprescindível que tenha conhecimento aprimorado acerca da legislação pública e acadêmica.

Nas referidas legislações estão traçados regramentos acerca de como ele deve pautar sua conduta, bem como estão elencados os procedimentos legais a serem observados quando da tomada de decisões administrativas e as ferramentas legais que ele deve utilizar em situações de premente ou potencial conflito no recinto da repartição.

1.3.1.1. Do conhecimento e da capacitação do gestor público

1.3.1.1.1. Do conhecimento da legislação pública

Indiscutível é o fato de que, a função de administrar, enquanto atividade inerente às atividades do gestor, seja na seara educacional ou não, exige por parte dele conhecimentos, habilidades e técnicas pedagógicas, humanas e sociais, que não se encer-

ram em um único treinamento ou programa de capacitação, mas, ao contrário, deve fazer parte de sua formação inicial e continuada (SZABELSKI, 2006).

Quando o gestor é parte integrante da Administração Pública, os seus conhecimentos não devem se restringir somente a técnicas educacionais, sociais e de gestão de pessoas, mas igualmente ao conhecimento da própria legislação que o rege.

Como servidor público ele tem seu atuar totalmente regado e condicionado ao disposto em Lei de Ordem Pública, que se caracteriza como sendo norma imperativa não sujeita à vontade particular de seu titular.

Na esfera pública, o interesse público e o bem comum (bem estar da coletividade) são a razão de existir do próprio Estado provedor.

E quando se fala em interesse público, não basta que o gestor público, na tomada de decisões, alegue simplesmente que o ato realizado foi praticado para se atingir o interesse perseguido.

Ele deve atentar para a procedimentalização dos seus atos, ou seja, demonstrar como e quais foram os caminhos percorridos para tomar determinada decisão. Dessa forma, estará atendendo ao chamado “Princípio da moralidade”, que se encontra esculpido no caput do art. 37 da Constituição Federal.

Pelo referido princípio, o gestor público tem que demonstrar a sua probidade, não bastando somente alegá-la. Para isto ele deverá, no exercício da função e gestão pública, deixar claro que os meios utilizados para a tomada de decisão foram adequados; que a medida tomada era, de fato, necessária naquele contexto fático e, por derradeiro, que as vantagens com sua tomada de decisão fo-

ram maiores que as desvantagens para a Administração (MORAES, 2005, p. 101-104).

Contudo, o conhecimento da legislação é apenas uma das facetas a ser conhecida pelo gestor público.

É importante que ele, também, tenha acesso a informações de que necessita no dia a dia, de forma precisa e fidedigna.

Daí a importância do uso da tecnologia da informação na gestão das instituições de ensino superior capaz de suprir adequadamente as informações estratégicas de que necessitam os gestores para a tomada de decisões (CÓRDOBA, 2009). O uso das tecnologias da informação auxiliam o gestor a ter uma visão global da instituição, onde labora, facilitando a comunicação com outros servidores e setores do órgão, que em muito poderão auxiliá-lo, durante o exercício da função pública.

No desempenho da função pública, pode e deve o gestor público valer-se de todos os tipos legais e legítimos de controle gerencial colocado à sua disposição, de modo racional e objetivando o bem comum (ROSA, 2005), porém, sempre em consonância com os permissivos legais.

1.3.1.1.2. Do conhecimento acerca de gestão de pessoas

Mais do que tecnologia e planejamento estratégico, uma IES pública precisa contar com pessoas, equipes e gestores motivados no desempenhar das atribuições do cargo para o alcance dos objetivos organizacionais. Daí, a importância da capacitação e conhecimento do gestor acerca do que vem a ser “gestão de pessoas”.

Em seu ambiente laboral, o gestor está lidando, cotidianamente,

mente, com seres humanos. Estes trazem consigo sentimentos, valores, crenças, culturas, contradições, ambições, paixões, desafeições, sonhos e tantos outros atributos que devem ser considerados por ele, de modo que saiba se posicionar e promover o equilíbrio diante de cada situação conflituosa com que se depara, atuando como um exímio mediador de conflitos interpessoais no âmbito de seu ambiente laboral (ABREU, 2007).

É importante que seja desenvolvida, nos ambientes de trabalho (públicos ou privados), uma cultura organizacional que, ao invés de desmerecer o talento e habilidades individuais, ressalte as qualidades das pessoas e lhes dêem oportunidade para que possam ter capacidade de iniciativa no desempenho das atribuições do cargo, de modo que se sintam satisfeitas e motivadas (FONSECA, 2007).

O gestor universitário público deve ater-se para o seguinte: o que importa não são “números de pessoas” e sim “talentos de pessoas” com competências bem definidas a favor de uma faculdade inclusiva e em busca do interesse público, que é indisponível (SZABELSKI, 2006).

Atuar como coordenador de curso, que não deixa de ser uma extensão da atividade docente é uma excelente oportunidade de realização pessoal e profissional por intermédio da realização profissional e pessoal do outro, do aluno (TITTANEGRO, 2008), como também de todos aqueles que fazem parte da equipe de trabalho, a exemplo de técnicos administrativos e demais docentes da faculdade.

O gestor universitário público, tendo como local de trabalho a própria Universidade Pública, deve vislumbrar este ambiente

como um espaço de transformação social e não de disputa de poder (RABELO, 2009). Deve-se deixar de lado esta visão burocrática da universidade e, ao revés, fazer com que as decisões sejam tomadas de forma coletiva, estimulando a cooperação entre os membros da equipe, adotando-se um novo paradigma, caracterizado por uma maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões (LUCK, 2006, p. 52)

Entretanto, apesar da consciência da necessidade da capacitação e formação continuadas do administrador tanto na esfera pública como na privada, educar e habilitar profissionais para atuar como gestores educacionais ainda é um grande desafio nos cursos de graduação, o que faz com que a maioria assuma o cargo público com acentuada falta de preparo (VALOI, 2007).

Nas instituições públicas, em regra, o diretor ou coordenador de curso é o professor que possui maior reconhecimento por parte dos docentes e discentes da faculdade.

Ocorre que, em sua maioria, malgrado ser um excelente pesquisador, o gestor universitário público indicado e/ou eleito por seus pares, desconhece totalmente a legislação. Igualmente ele não possui capacitação e/ou treinamento em técnicas de gestão e gerenciamento, o que resulta em dificuldades para administrar a coisa pública, bem como para dirimir os conflitos de interesses bastante comuns nestas administrações (COLENCI, SPIGOLON e PREZOTTO, 2008).

Conflitos e desafios em uma gestão, seja pública ou privada, sempre vão existir, porém, o mais importante, é saber superá-los de forma a evitar e desestimular a ocorrência de outras situações de impasse, que possam vir a comprometer e contaminar o clima

organizacional e, conseqüentemente, a equipe de trabalho.

A formação continuada de gestores públicos universitários, apesar de ser ainda um grande desafio, talvez seja o segredo de uma boa gestão (ARGENTA, 2011).

1.3.1.2. Do conhecimento acerca de liderança para o alcance dos objetivos organizacionais

Liderança, grosso modo, pode ser conceituada como sendo a arte de lidar e comandar pessoas em uma determinada organização, de modo que, se sentindo atraída pelos ensinamentos e postura do líder, a equipe se sinta motivada e influenciada positivamente a cumprir os objetivos e metas traçadas por ele.

Neste sentido salienta Chiavenato (2008) que,

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (p. 129).

Existem os chamados “líderes natos”, que são aqueles que já possuem impregnados em sua personalidade as qualidades essenciais e esperadas de um líder, de tal modo que, considerando o seu exímio atuar, destacam-se dentre várias outras pessoas de sua organização, sendo ouvido e respeitado por todos.

Por outro lado, verifica-se a presença de líderes que são eleitos formalmente por seu grupo de trabalho ou seus pares, como vem ocorrendo, normalmente, nas universidades públicas.

O líder desempenha um papel importantíssimo dentro de

sua equipe de trabalho, eis que compete a ele aglutinar e unir pessoas para que juntos possam alcançar os objetivos e metas traçadas por ele próprio.

Porém, tal união há de se fazer com pessoas incentivadas e motivadas a desempenhar, com eficiência e presteza, as atribuições do cargo ou função que ocupa na organização.

Sabe-se que é difícil atingir uma liderança de sucesso se o líder não for uma pessoa carismática, paciente, determinada, empática e disciplinada.

A equipe respeita e dá a devida atenção ao gestor quando se sente envolvida, atraída e influenciada pelas ideias suscitadas por ele.

Lacombe (2011), neste sentido, se pronuncia afirmando que,

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos seus liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, ele age de diferentes maneiras: ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado[...] O líder comunica não só com palavras, mas principalmente por meio dos seus atos e exemplos, que devem estar coerentes com o que ele prega. O bom líder age de acordo com o que diz. Se o que é feito não estiver de acordo com o que é dito, o líder ficará desacreditado e os seguidores o abandonarão[...] Já foi muitas vezes dito que se um líder tiver que escolher entre ser respeitado e ser amado deve preferir o primeiro, porque é possível obter o respeito de todos os liderados, mas impossível ser amado por todos (p. 138-143).

O estilo de liderança assumido pelo gestor se constitui, em alguns casos, em fator decisivo de precaução e solução de conflitos internos.

Não pode haver omissão e indiferença dele diante dos problemas existentes, tampouco pode relativizar os problemas e conflitos de interesses de que toma ciência.

Ao contrário, deve sempre estar interagindo (coordenando, corrigindo e orientando) com a equipe de trabalho, de forma a dirimir ou, ao menos, amenizar ou tentar sufocar os conflitos interpessoais lá verificados, atuando para tentar evitar que outras situações conflituosas venham a eclodir no ambiente laboral (MATIAS, 2008).

O gestor líder, ao invés de centralizar o poder em suas mãos, deve atuar de forma participativa e inovadora, sempre disposto a travar discussões e ouvir a opinião dos outros membros da equipe.

Tal conduta do gestor faz com que a sua equipe se sinta satisfeita e motivada a desempenhar, cotidianamente, as atribuições do cargo ou função pública.

Práticas de gestão educacionais amadoras e fragilizadas, provocadas por uma visão limitada do gestor em relação às opiniões e sugestões levantadas por seu grupo de trabalho, afetam direta ou indiretamente o comportamento e a interação das pessoas, bem como o relacionamento delas com a organização (PIMENTEL, 2008).

Para promover uma inovação nas instituições de ensino é imprescindível um bom trabalho em equipe, daí a importância crucial da presença do líder, que além de aglutinar e motivar o seu grupo de trabalho, deve comandar e ter autoridade dentro de sua organização, de modo a corrigir os erros existentes e evitar a defla-

gração de conflitos (BASTOS, 2012).

Não basta ser gestor cumpridor de normas estabelecidas. Tal mister vai além disso: tem que ser um líder, de modo que todos possam participar do processo de gestão, não por imposição, mas por admiração ao gestor, que precisa apresentar-se com o perfil de um profissional que deverá ter uma postura que o permita atuar entre a mediação dos conflitos e o processo técnico-burocrático (GODOY, NETO, MECICUCCI, 2011).

O gestor não deve nem pode se colocar como um “órgão central” no interior da faculdade ou empresa, ao contrário, deve liderar sua equipe, de modo que todos possam participar das decisões mais importantes no âmbito da repartição.

Ao mesmo tempo, o gestor deve ser um incentivador de qualidades pessoais e profissionais daqueles que se encontram sob sua coordenação.

Também deve ter senso de responsabilidade e, antes de tomar qualquer decisão, não pode se olvidar de proceder a uma análise acurada dos fatos, bem como das consequências e repercussões que aquela sua decisão irá provocar/causar aos envolvidos, como para a própria Administração Pública (SILVA, 2014).

É preciso que o gestor universitário público seja inovador e gerador de conhecimentos, de forma que atue para transformar a realidade social política, cultural e educacional no que tange às funções por ele desempenhadas no exercício das atribuições do cargo (TANAKA; PESSONI, 2011).

Os gestores públicos de faculdades (seja coordenador ou diretor de curso) devem envidar todo tipo de esforço para a criação, em seu ambiente laboral, de um clima organizacional saudável e

equilibrado.

Isto irá possibilitar às pessoas ali presentes (alunos, professores e demais servidores) executarem suas tarefas de modo mais eficiente e eficaz em consonância com o disposto na legislação pertinente, dentro um juízo de razoabilidade e proporcionalidade, evitando, dessa forma, a eclosão de conflitos de interesses.

Assim, verifica-se que tanto o conhecimento de técnicas de gestão como a noção de liderança, gestão de pessoas e da legislação pública pelos gestores universitários públicos, a exemplo de diretores e coordenadores de unidades acadêmicas, são pontos importantes para que eles, no desempenho das atribuições do cargo, possam realizar uma boa gestão.

1.4. Gestão Pública nas Instituições de Ensino Superior

Falar em gestão pública em instituições de ensino superior não é assunto tão simples como se pensa.

O universo da escola (incluindo nesta o próprio ambiente universitário) possui características *sui generis*, ou seja, vislumbra-se uma cultura organizacional específica, que não pode ser desconstruída de um dia para o outro.

Em se tratando de instituição integrante da Administração Pública, como é o caso da universidade pública, existem normas, princípios e procedimentos legais que não podem ser desprezados pelo gestor no exercício das atribuições do cargo.

O gestor, ao contrário do clássico administrador, goza de maior liberdade e suas ações voltam-se mais a atingir resultados e, nem sempre, será ne-

cessariamente um funcionário público. A legalidade para o gestor público é bem mais restrita, porém o atuar daquele não se cinge tão somente no princípio da legalidade e sim está condicionado a outros princípios que o orientam no exercício das atribuições do cargo, o que significa dizer que nem todo aquele que segue, estritamente, o princípio da legalidade, está fazendo uma boa gestão. Se ao gestor público outorga-se uma maior liberdade na tomada de decisões, também é certo que suas responsabilidades igualmente aumentam nos planos político e jurídico, ao menos em tese (OSÓRIO, 2005, p.07 – grifos nossos).

Acerca do ambiente singular da escola, que também é uma característica da universidade pública, perfaz Paro (2011):

Como grupo social, a escola é dotada de um dinamismo que extrapola sua ordenação intencional, oficialmente instituída. As formas de conduta dos indivíduos e grupos que compõe a escola, suas contradições, antagonismos, interações, expectativas, costumes, enfim, todas as maneiras de conviver socialmente, nem sempre podem ser previstas pelas determinações oficiais. Não obstante, apesar da imprevisibilidade dessas relações, elas acabam por constituir um modo de existir ou de operar, envolvido por valores, costumes, rotinas, que lhes emprestam certa “regularidade” que não pode deixar de ser considerada no estudo da escola (p. 19).

Se lidar com o conhecimento e a interpretação das leis já foi e é um grande desafio para os gestores universitários públicos, em específico para os Diretores e Coordenadores de unidades acadêmicas, tanto mais é enfrentar e lidar com as diferenças humanas, tendo em vista que cada colaborador da equipe traz consigo uma bagagem cultural distinta dos demais, tais como crenças, valores,

noções de ética, profissionalismo, emoção, costumes, rotinas, etc.

Daí o grande desafio para os Diretores e Coordenadores de unidade acadêmica que, segundo os ensinamentos de Colenci, Spigolon, Prezoto e Saes (2014),

Em muitas instituições de ensino no Brasil, principalmente as instituições públicas, o principal gestor é o professor que possui a maior titulação, ou um maior reconhecimento por parte da comunidade acadêmica. Ocorre que, na maioria das vezes, apesar de excelente pesquisador, esse profissional acaba encontrando muita dificuldade no gerenciamento das instituições, em função do desconhecimento de algumas técnicas de gestão, consideradas imprescindíveis ao bom desempenho da IES (p. 03).

Relativamente quanto à aplicação da norma concreta, eis que, através de um treinamento e capacitação inicial e constante dos gestores públicos, pode-se, quiçá, fazer com que, na tomada de decisões venham a interpretar a lei de acordo com o contexto fático vivenciado e, conseqüentemente, fazendo a devida adaptação da norma ao caso concreto.

Contudo, o maior dos desafios pode ser quando o gestor vier a se deparar com uma situação conflituosa, nem sempre prevista na legislação. Ou por outro lado, pode haver a previsão, porém nem sempre o legislador indicará qual a melhor solução para o caso concreto.

O administrador público tradicional estava acostumado a tomar suas decisões de forma vertical, sempre preso a disposições legais e normativas, obedecendo à lógica hierárquica. Já o gestor público atual, dentro de uma realidade cada vez mais complexa e globalizada, atua de forma horizontal, de modo que possa se aproximar e trazer sua equipe mais próxima da tomada de decisões,

eis que a colaboração e atuação dela são papéis fundamentais para que ele possa alcançar os resultados planejados e esperados no âmbito da organização (OSÓRIO, 2005, p. 07).

Como se vê, parece não ser suficiente o domínio da legislação, mas é preciso, também, possuir técnicas de gestão, como a de pessoas, por exemplo, e saber aplicá-las ao caso concreto, principalmente em situações em que o gestor se depara com conflitos de natureza interpessoal.

1.4.1. Gestão de Conflitos e Eficiência na Administração Pública

Sobremaneira, um dos maiores desafios a ser enfrentado pelo gestor público, no exercício das atribuições do cargo, é no sentido de atuar como exímio mediador de conflitos que, em sua maioria, são oriundos de interesses antagônicos entre os próprios membros da equipe, haja vista as diferenças culturais, de personalidade e de caráter de cada um.

Quando se trata de Diretor e/ou Coordenador de Unidade Acadêmica em Universidade Pública, este desafio se torna ainda mais difícil, tendo em vista que o fator político pode limitar a atuação desse gestor.

Em sua maioria, os cargos de direção e coordenação são providos por docentes que possuem maior titulação. Após assumirem o referido cargo, se deparam com a exigência de colocar determinados limites às práticas de colegas que, futuramente, poderão estar ocupando a sua posição, ou seja, as posições hierárquicas podem ser invertidas com o passar do tempo (VALOI, 2007).

Devido a esta mudança de posição hierárquica, que acaba por ocorrer com o passar do tempo, muitos gestores acabam por relativizar ou velar o conflito, não solucionando o problema vislumbrado, mas somente o transferindo de tempo e lugar. Ou preferindo que outros setores da instituição, a exemplo do responsável pela abertura e instauração de inquéritos administrativos, venham a dar uma solução para o conflito.

É imprescindível para o gestor, como para o sucesso e eficiência de sua gestão, que ele saiba lidar com as situações conflituosas de que toma ciência no exercício do cargo público, seja não relativizando os conflitos, seja sufocando o conflito já no início ou tirando dessa experiência algo benéfico e de aprendizado para toda a equipe.

Também poderá o gestor público ao tomar ciência do conflito existente proceder, a priori, a uma tentativa de “ajustamento de conduta” entre as partes conflitantes, ou seja, proceder a uma espécie de “conciliação entre elas”, pois em algumas ocasiões pode acontecer que, com uma simples conversa franca com o agente transgressor da norma, venha o gestor a alcançar o interesse público e o espírito da lei.

Porém, para que atue como exímio mediador de conflitos tornando a sua gestão a mais eficiente possível é imprescindível que ele traga consigo alguns conceitos acerca de gestão de conflitos.

1.4.1.1 Gestão de conflitos

Os conflitos fazem parte da existência humana há milênios, o que significa dizer que, onde existem pessoas convivendo em

grupo, com certeza, haverá situações em que os interesses serão conflitantes, porém nem sempre maléficos para as partes ou para a equipe.

Daí, o importante papel do líder, com suas habilidades e competências para gerir pessoas, de forma a dirimir os conflitos verificados e não deixar com que se tornem “velados” de forma a afetar o próprio clima organizacional e, conseqüentemente, a motivação e estímulo da equipe de trabalho.

[...] Evidencia-se, porém, que o desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. Sem estas condições, de pouco adiantaria o talento de pessoas nela atuantes, uma vez que pessoas talentosas nem sempre formam equipes talentosas. Por outro a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores [...] (LUCK, 2006, p.97).

Sobre como se dá o conflito entre as pessoas, CHIAVENATO (2008, p. 78) aduz que o conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Está ligado a discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo.

O autor ainda afirma que o conflito pode ocorrer entre duas ou mais pessoas, como igualmente entre grupos e conjuntos de pessoas. Quando ocorre entre pessoas o conflito individual pode ter natureza interna ou externa. O conflito se diz interno quando oriundo de paixões, sentimentos, opiniões, desejos e motivações antagônicas e divergentes. Já o conflito externo ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É o chamado conflito social,

que ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses e objetivos antagônicos.

Igualmente sobre a origem dos conflitos, salienta Dias (2012, p. 208-209), que os conflitos também ocorrem nas organizações e podem ter origem na estrutura funcional, na estrutura hierárquica, no sistema de *status* e nos grupos informais.

Sobre o conflito em decorrência do sistema funcional, segundo o autor, este ocorre quando membros da equipe não desempenham, satisfatoriamente, as atribuições da função, o que acaba por gerar indignação, raiva e prejuízo à organização e aos demais colegas de trabalho.

Já no que tange ao conflito originado na estrutura hierárquica, este é causado por dois motivos: membros da equipe vislumbrando sua ascensão a determinado cargo e/ou função, acabam por ter atitudes tendentes a desestabilizar e a gerar a descredibilidade do superior hierárquico. Outrossim, o superior hierárquico também pode ser o fator gerador de conflitos, vez que, temendo ou na iminência de perder a sua posição de superior hierárquico, antecipa-se e destitui o subalterno de determinada função.

No sistema de *status*, de acordo com o autor, verifica-se membros da equipe com formação superior ao do superior hierárquico, o que acaba, igualmente, gerando desmotivação, indignação e sentimento de impotência do obreiro, considerando que não alimenta esperanças de ascensão funcional mesmo sendo capacitado, vez que a empresa não valoriza o conhecimento dos membros da equipe.

Como se percebe o conflito pode se originar de várias situações. Porém, o mais importante é saber como lidar com esses con-

flitos. A depender da natureza do conflito, às vezes, será necessário sufocá-lo de imediato ou mesmo transformá-lo em algo positivo para a equipe.

Acerca da transformação e solução de conflitos, orienta Lederach (2012):

[...] sugiro três lentes que colaboram para criar o mapa do todo. Em primeiro lugar precisamos de uma lente para ver a situação imediata. Em segundo, de uma que veja além dos problemas prementes e que leve nosso olhar na direção dos padrões mais profundos de relacionamento, inclusive no contexto no qual o conflito se expressa. Em terceiro, é preciso uma estrutura conceitual que reúna estas perspectivas, uma estrutura que nos permita ligar os problemas mais imediatos com os padrões de relacionamento subjacentes; Tal estrutura poderá oferecer uma compreensão geral do conflito e, ao mesmo tempo, criar uma plataforma para tratar as questões imediatas e também os padrões de relacionamento subjacentes [...] (p. 23).

Ao detectar um conflito deve o gestor, em um primeiro momento, ao invés da emissão de juízos de valor e pré-julgamentos acerca do caso, procurar identificar a raiz do problema, as suas origens.

Compreendendo as reais razões que levaram ao nascimento da situação conflituosa, ele terá melhores condições de lidar com o problema e, conseqüentemente, encontrar uma solução satisfatória para toda a organização, de forma a evitar e desestimular a ocorrência de outros conflitos da mesma natureza.

Agindo de forma contrária, o gestor estará tão somente maquiando uma situação conflituosa e não a exterminando ou a transformando.

A abordagem transformativa reconhece que o conflito é a dinâmica normal e contínua dos relacionamentos humanos. Além disso, o conflito traz consigo um potencial para mudanças construtivas. É claro que as mudanças nem sempre são construtivas. Sabemos bem que muitas vezes os conflitos resultam em ciclos de sofrimento e destruição que se estendem por longo tempo. Mas a chave para a transformação é manter um viés proativo e visualizar o conflito como potencial catalisador de crescimento [...]A transformação de conflitos sugere que o diálogo é um modo fundamental de promover mudanças construtivas em todos os níveis. O diálogo é essencial para a justiça e a paz, tanto no nível interpessoal quanto no estrutural. O diálogo é sem dúvida um mecanismo essencial, embora não seja o único [...]Ter a habilidade, de ver o conflito em si e também através dele, nos permite desenvolver um processo orientado para a mudança, capaz de reagir ao conteúdo imediato e também de abordar o contexto mais amplo que deu origem àquele (LEDERACH, 2012, p. 28-64).

Também é importante refletir sobre os lados positivos e negativos do conflito:

O conflito pode gerar efeitos positivos. Em primeiro lugar, o conflito desperta sentimentos e energia dos membros do grupo. Essa energia estimula interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras. Em segundo lugar, o conflito estimula sentimentos de identidade dentro do grupo, aumentando a coesão grupal. Em terceiro lugar, o conflito é um modo de chamar a atenção para os problemas existentes e serve para evitar problemas mais sérios, atuando como mecanismo de correção. Todavia, o conflito pode gerar efeitos destrutivos[...] (CHIAVENATO, 2008, p. 181).

Segundo KINICKI e KREITNER (2006, p. 294) os conflitos, principalmente os da personalidade, que são aqueles oriundos de antipatia pessoal ou discordância podem trazer consequências legais para a organização, vez que, em algumas situações, se caracterizam como ofensa à dignidade do outro, a sua reputação, a sua etnia, crenças e valores, como é o caso do assédio moral, do assédio sexual e atitudes de racismo.

Pelo estudo da literatura que discorre acerca de conflitos de interesses nas organizações, sejam públicas ou privadas, resta claro que conflitos sempre existiram e vão continuar a existir em maior ou menor gravidade.

Contudo, o que verdadeiramente importa é ter atitudes proativas e saber lidar e se comportar diante das situações conflituosas que, rotineiramente, emergem no seio das organizações.

Para isto é imprescindível ter um olhar para além do conflito ali apresentado e, na medida do possível, tentar aferir a verdadeira origem do problema.

Sendo este uma vez identificado, deve o administrador valer-se das técnicas aqui estudadas, de forma a eliminar, amenizar ou a transformar o conflito em uma experiência rica para promover mudanças e transformações inovadoras e bem sucedidas no seio da organização.

Isto irá desestimular e evitar, no futuro, condutas e atitudes que possam causar sentimentos de frustração, hostilidade, mal-estar e desmotivação na equipe de trabalho.

Para KINICKI e KREITNER (2006, p. 285) uma forma de evitar e dirimir conflitos é construir relações multiculturais, ou seja, ser um bom ouvinte, ser sensível às necessidades dos outros; ser

colaborador, ao invés de excessivamente competitivo; defender, no seio da organização, uma liderança inclusiva e participativa; chegar a um acordo ao invés de dominar; estabelecer vínculos por meio de conversas; ser solidário e compreensivo, não se olvidando de enfatizar harmonia e priorizar por cultivar boas relações pessoais.

1.5. Desafios do Gestor Contemporâneo nas IES

Como se pôde perceber vários são os desafios e conhecimentos a serem apreendidos pelo gestor público universitário brasileiro contemporâneo, no âmbito das universidades públicas.

Dentre os desafios a serem enfrentados podem-se destacar os seguintes: ter habilidade relacional e de trabalho em equipe; ter noção acerca de gestão de pessoas; possuir conhecimentos técnicos de gestão aplicados à Universidade (considerando que esta é um universo *sui generis* com uma cultura organizacional específica e diferenciada das demais, a exemplo da escola pública); mobilizar pessoas e equipes; ter capacidade de aprender com situações ainda que sejam conflituosas; orientar-se para alcançar metas e objetivos propostos; ser proativo e ter noção acerca da legislação pública e acadêmica da instituição, vez que seu atuar é totalmente condicionado aos regramentos legais.

Certo é também que gestão pública não pode ser definida como sendo, igualmente, sinônimo de gestão privada, vez que elas possuem objetivos totalmente distintos.

Contudo é fato que técnicas, conceitos e métodos da Administração privada podem e são úteis para que o gestor público contemporâneo exerça com qualidade e eficiência as atribuições

do cargo, a exemplo da metodologia voltada para o planejamento, direção, controle, avaliação e gestão das organizações.

Em relação as situações de conflito que, cotidianamente, estão dentre os maiores desafios do gestor contemporâneo, cabe a ele observar o seguinte:

Se o conflito pode trazer resultados positivos ou negativos para pessoas e grupos, sobretudo para a organização como um todo, a questão primordial é como administrar o conflito de maneira a aumentar os efeitos positivos (construtivos) e a minimizar os negativos (destrutivos). Essa tarefa cabe ao gerente. Embora muitas vezes seja um ator envolvido até a cabeça em muitos conflitos, o gerente deve sempre buscar uma solução construtiva. Para tanto, deve saber escolher adequadamente as estratégias de resolução para cada caso. As abordagens estruturais são geralmente mais fáceis de utilizar e exigem menos habilidades do que as abordagens de processo (CHIAVE-NATO, 2008, p. 182).

Fato incontroverso é que os gestores públicos universitários precisam evoluir não somente em métodos e práticas de gestão, mas também no que diz respeito à própria cultura da organização.

[...] As organizações não são apenas, um amontoado de pessoas, exercendo suas atividades. Existe uma dinâmica que perpassa a organização, que se traduz em relações que se estabelecem, grupos internos que se organizam e que possuem valores e crenças distintos [...] Deve-se enfatizar que a cultura organizacional vai sendo construída através da contribuição de cada um dos membros da comunidade escolar. Contudo, deve ser destacada a grande contribuição dos professores que, através da sua prática docente, da relação com os alunos, com seus pares e outros membros da instituição, acabam engendrando valores, posturas, visões de mundo que

influenciam, com bastante significado, a cultura da escola [...] (CRUZ, GARCIA, OLIVEIRA e BAHIA, 2005, s/p).

Sobre a cultura organizacional as autoras ainda afirmam que, [...] é preciso ter cuidado para que a cultura organizacional não seja usada como estratégia, para cerceamento do pensamento e da ação dos sujeitos da escola, à semelhança do que ocorre com a qualidade total que, levando a bandeira do “estamos no mesmo barco” e usando mecanismos persuasivos e ideológicos, faz com que todos “vistam a camisa da empresa ou da escola” e fiquem sintonizados, plenamente, com seus objetivos [...] (CRUZ, GARCIA, OLIVEIRA e BAHIA, 2005, s/p).

Ou seja, determinados costumes, valores e crenças existentes no seio das organizações não podem servir como instrumento para intimidar e levar ao estado de inércia os membros da organização, eis que a capacidade de iniciativa, as decisões tomadas de forma horizontalizadas e em grupo, devem ser preservadas como forma de continuidade, história, mudança e perspectiva de futuro melhor voltado e atento à realidade social.

Na Administração Pública, os gestores universitários (coordenadores e diretores de unidade acadêmica), em sua maioria, são providos no cargo público que ocupam por indicação e nem sempre por competência e conhecimento. Até mesmo quando são eleitos por seus pares sabe-se que não possuem a bagagem de conhecimentos necessária para assumir a função.

Tal realidade faz com que fiquem presos a planos, projetos e ações de cunho partidário e eleitoreiro, o que prejudica a sua gestão e capacidade de iniciativa.

Quando se trata de Diretor e Coordenador de Unidade Aca-

dêmica, em Universidade Pública, este desafio se torna ainda mais difícil, pois além de ter que dominar técnicas de gestão como planejamento, controle, processos e informação, gestão de pessoas, liderança, gestão participativa, agilidade, valorização das pessoas e foco em resultados, dentre outras, o gestor universitário público ainda tem que ter domínio da legislação pública e acadêmica, pois é ali que encontrará amparo e subsídios para fundamentar suas decisões.

Os cargos de direção e coordenação são providos por docentes que possuem maior titulação no interior da unidade e que, após assumirem o referido cargo, se deparam com a exigência de colocar determinados limites às práticas de colegas que, futuramente, poderão estar ocupando a sua posição, ou seja, as posições hierárquicas podem ser invertidas com o passar do tempo (VALOI, 2007).

Aludida realidade, em alguns casos, gera a omissão e leva a atitudes corporativistas, por parte de diretores e coordenadores de unidades acadêmicas, na tomada de atitudes frente a irregularidades administrativas praticadas por seus pares.

Os problemas são relativizados, esquecidos e/ou velados. O que, evidentemente, não traz nenhuma solução para o impasse. Ao contrário, só transfere o conflito de tempo e lugar.

Igualmente, o gestor contemporâneo, diante das exigências e fiscalização da própria sociedade em relação às suas decisões e ao seu atuar no dia a dia, precisa ter uma gestão baseada em princípios éticos, pois a ética é a base fundamental que condiciona um gestor público de qualidade.

Talvez, pensando nisso, tenha o legislador pátrio, na esfera pública federal, instituído o Código de Conduta ou Código de Ética

Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (BRASIL, 1994, s/p).

O referido diploma estabelece regras de conduta que devem ser observadas pelo servidor público, cotidianamente, no exercício das atribuições do cargo. A exemplo do decoro, do zelo, da eficácia e da consciência dos princípios morais, que, segundo o referido código, são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal.

Ainda, o mencionado Código de Ética, aduz que os atos, comportamentos e atitudes do servidor público devem ser direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos, não podendo ele, jamais, desprezar o elemento ético de sua conduta.

Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal (BRASIL, 1988, s/p)

Em suma: sem seriedade, disciplina, compromisso e observância aos valores éticos da profissão, toda metodologia, esforço, conhecimento e capacitação do gestor público serão em vão.

Capítulo II

Referencial metodológico

2.1. Metodologia

2.1.1. Natureza do Estudo a Ser Realizado

A metodologia utilizada resumiu-se em uma abordagem qualitativa de pesquisa, que teve como *lócus* principal de trabalho o próprio ambiente laboral do pesquisador, em especial 03(três) faculdades no interior da Universidade. Cada uma das faculdades representou uma das grandes áreas do conhecimento (Ciências Sociais Aplicadas, Exatas e Biomédicas).

As referidas unidades acadêmicas foram a fonte direta de coleta de dados para a pesquisa, ou seja, houve a oportunidade de se ter contato direto e prolongado com o ambiente e a situação que estava sendo investigada.

2.1.2. Sujeitos da Pesquisa

Em relação aos sujeitos da pesquisa, estes foram os próprios gestores (diretores de curso) das unidades acadêmicas, bem como aqueles que se encontram hierarquicamente sob sua coordenação, a saber: docentes, coordenadores e técnicos administrativos.

Os sujeitos da pesquisa somente puderam participar mediante aceitação deles por escrito, o que ocorreu por meio do TCLE (Termo de Consentimento Esclarecido).

2.1.3. Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de pesquisa consistiram na realização de entrevistas semiestruturadas com diretores, coordenadores, docentes e técnicos administrativos das faculdades pesquisadas, fazendo com que os dados coletados fossem predominantemente descritivos, pretendendo-se analisar a realidade pesquisada a partir do que ela é e não a partir do que muitos esperam que ela seja.

A opção pela técnica da entrevista justificou-se considerando que esta permite ao pesquisador extrair uma quantidade bastante significativa de dados e informações que possibilitam a elaboração de um trabalho bastante rico e próximo da realidade pesquisada.

Evidentemente, o levantamento bibliográfico de obras e/ou trabalhos focados na temática aqui abordada, tais como teses, dissertações e artigos que discorrem a respeito do tema pesquisado, igualmente foram essenciais para o desenvolvimento desse estudo.

2.1.3.1. Entrevistas

Na presente pesquisa, optou-se, em momento anterior a realização da entrevista, proceder à elaboração de roteiro de acordo com a natureza do fenômeno que iria ser analisado.

No caso em comento procurou-se aferir o tipo de formação do gestor público para assumir a Administração da Faculdade e como ele se porta como líder do grupo.

Também, objetivou-se aferir se houve, primariamente, um treinamento ou curso de formação para que ele pudesse assumir a função pública ou se ele contou tão somente com as suas experiên-

cias, vivências e conhecimentos acumulados, ao longo do tempo, sobre a instituição (como chefe de departamento, por exemplo).

Ato contínuo houve uma preocupação em investigar se o gestor tem conhecimento acerca da legislação a ser seguida e observada no exercício das atribuições da função pública, bem como se tem o domínio de técnicas e métodos utilizados na ciência da Administração, tais como liderança, gestão de pessoas, valorização das pessoas, planejamento, controle, etc.

Por último procurou-se extrair informações de como o gestor reage e toma decisões diante de situações conflituosas de que tem ciência no exercício da função pública e até que ponto, a sua falta de conhecimento acerca de como gerir a coisa pública e de técnicas de gestão limitam a sua autonomia para tomar decisões de cunho administrativo e mediar conflitos no seio da unidade acadêmica.

De qualquer modo, tentou-se fazer com que a entrevista fosse conduzida de forma que entrevistado ficasse à vontade para ser ouvido, de maneira que pudesse prevalecer, naquele momento, uma relação de segurança entre o entrevistado e o entrevistador, cujas dúvidas foram clarificadas no momento da entrevista.

Assim, de acordo com as respostas dadas pelos sujeitos da pesquisa, objetivou-se confirmar se a hipótese aventada no projeto de pesquisa era pertinente ou não.

2.2. Riscos e Benefícios

Na pesquisa realizada os supostos riscos que poderiam ocorrer seriam aqueles ligados ao “teor das perguntas” feitas e direcionadas aos entrevistados, o que requereu uma atenção e cuidados

especiais, por parte do pesquisador, afim de tornar a pesquisa a mais ética possível.

Diante da realidade supra, igualmente a pesquisa requereu cautela e bastante zelo por parte do pesquisador, para que não viesse a ferir direitos e garantias fundamentais dos indivíduos analisados, como a intimidade, a vida privada, enfim, a própria dignidade dos participantes.

Desse modo, não foram revelados nomes ou qualquer outra característica pessoal que pudesse facilitar a identificação dos sujeitos entrevistados.

Outrossim, não foram feitas perguntas, durante a entrevista, que pudessem trazer qualquer espécie de constrangimento ou dissabor à imagem e/ou a vida privada dos colaboradores entrevistados.

Já os benefícios foram e serão significantes, eis que a pesquisa desenvolveu-se partindo-se da análise da realidade como ela é, tendo como *locus* de pesquisa unidades acadêmicas no interior de faculdades, onde são presenciados, cotidianamente, conflitos das mais variadas naturezas.

Procurou-se retratar, na medida do possível, a realidade presente com seus conflitos, sucessos e insucessos, utilizando-se de vários tipos de informações retiradas, principalmente, dos relatos feitos, durante as entrevistas, pelos gestores, docentes e técnicos administrativos de unidades acadêmicas, o que, sobremaneira, trouxe uma contribuição crucial para o alcance do objetivo perseguido pelo pesquisador.

No caso em testilha, com a presente pesquisa, objetivou-se fornecer ao gestor público de unidade acadêmica (diretor de curso) orientações e ferramentas práticas /legais para auxiliá-lo na gestão administrativa e na resolução e prevenção de conflitos no seio da organização que ele dirige.

Capítulo III

Análise e discussão de dados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com o presente trabalho, como também desenvolver discussões acerca dos dados coletados considerando as questões aventadas na elaboração do problema da pesquisa.

O ponto de partida para a presente investigação científica se resumiu, em um primeiro momento, no levantamento bibliográfico de autores que, direta ou indiretamente, teceram discussões acerca do tema aqui tratado.

Após análise e revisão do referencial teórico, partiu-se para uma pesquisa de campo, propriamente dita. O instrumento de investigação utilizado foi a técnica de entrevista, que segundo Britto Júnior e Feres Júnior (2011),

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, em trabalhos científicos. Ela permite ao pesquisador extrair uma quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante rico (...) (p. 237).

De acordo com os objetivos gerais e específicos da pesquisa a entrevista foi o método mais adequado, pois permitiu a obtenção de informações, pelo pesquisador, a respeito de seu objeto, no sentido de o mesmo conhecer pessoalmente e ter uma visão de como os gestores da universidade pública, em especial diretores e coordenadores de curso, utilizam e aplicam a legislação pública pertinente, bem como quais técnicas de gestão são usadas por eles em situações de premente ou potencial conflito entre os membros da equipe.

Segundo Gil (1999, p. 118) *apud* Britto Júnior e Feres Júnior (2011, p. 242), a entrevista:

Além das vantagens apresentadas, considera que, se comparada com a técnica do questionário, que também é bastante utilizada nas ciências sociais, apresenta outras vantagens:

- a) possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- b) oferece a flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que ele desenvolve a entrevista;
- c) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Ainda, foi possível colher a impressão daqueles que se encontram sob o comando do gestor, principalmente como eles percebem a atuação dele diante de situações conflituosas no seio da unidade acadêmica. Igualmente procurou-se aferir como se dá a sua intervenção e tomada de decisões objetivando a solução e/ou amenização do conflito.

De modo a evitar dispersões por parte dos entrevistados e recolher informações fidedignas, foi elaborado um roteiro de perguntas para cada categoria: a de diretores (como chefes imediatos) e a técnicos e docentes (como administrados). Não obstante durante as entrevistas, de acordo com o conhecimento acerca do tema aventado, bem como considerando a motivação e empolgação do entrevistado em colaborar com a pesquisa, foi dado ao pesquisador liberdade para tecer outros questionamentos, além do roteiro preliminar de perguntas, que já se encontrava elaborado.

Ao longo das entrevistas evitou-se a influência de preconceitos e juízos de valor, tanto por parte do pesquisador, como dos entrevistados, que foram, preliminarmente, bem esclarecidos acerca do tema da pesquisa. O que fez com que dessem sua anuência, de livre e espontânea vontade, para a realização da entrevista, o que ocorreu por meio da assinatura, por eles, do “termo de consentimento livre e esclarecido”.

Outro ponto interessante, durante as entrevistas, foi a espontaneidade dos entrevistados em relatar os fatos. Tanto é certo que, em alguns momentos, teve entrevistado que falou por, aproximadamente, 50(cinquenta) minutos, o que se deu sem nenhuma espécie de pressão por parte do pesquisador. Isto demonstra que os sujeitos da pesquisa ficaram bem à vontade para expor os seus pontos de vistas e assim, conseqüentemente, colaborar para a qualidade e originalidade do presente trabalho.

Richardson (1999, p. 216-17) *apud* Britto Júnior e Feres Júnior (2011, p. 245), discorre acerca de algumas técnicas de entrevista voltada para aqueles que não possuem muita experiência na área, a saber:

Explicar o objetivo e a natureza do trabalho, dizendo ao entrevistado como foi escolhido;
 Assegurar o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas;
 Indicar que ele pode considerar algumas perguntas sem sentido e outras difíceis de responder. Mas que, considerando que algumas perguntas são adequadas a certas pessoas e não o são a outras, solicita-se a colaboração nas respostas. Suas opiniões e experiências são interessantes;
 O entrevistado deve sentir-se livre para interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de perguntas;
 O entrevistado deve falar algo da sua própria for-

mação, experiência e áreas de interesse;
O entrevistador deve solicitar autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação.

Feitas as perguntas ao entrevistado, opinou-se por ouvir e escutar mais suas opiniões a induzi-lo a alguma resposta não espontânea, de modo que ele pudesse se sentir acolhido e bem a vontade para responder as indagações do pesquisador.

Thompson (1984, p.54) *apud* Britto Júnior e Feres Júnior (2011, p. 246), enfatiza que:

O entrevistador há de aprender a animar a entrevista, a escutar e a não interromper nunca, mas, por outro lado, a surpreender com perguntas diretas, tendo em mente sempre uma sequência de tópicos, de modo que o entrevistado possa ser animado e guiado com cuidado ao longo da investigação. Assim, por intermédio da entrevista, conseguirá melhores resultados do que o questionamento estruturado rigidamente.

Desse modo, considerando as peculiaridades e finalidades da presente pesquisa, acredita-se que muitos pontos foram esclarecidos, porém, como qualquer trabalho científico, sempre há verdades por descobrir acerca de um determinado tema ou assunto. Contudo, o mais importante é saber realizar a pesquisa com planejamento, critério e eticidade, tentando se aproximar da realidade a partir de que como ela nos apresenta no dia a dia, o que foi feito no presente trabalho.

3.1. Análise do material coletado

A técnica utilizada para análise das entrevistas foi a da “aná-

lise do conteúdo”, que consoante destaca Bardan (2004) apud Matias (2008, p. 73), possui três fases:

1ª) Pré-análise do material;

2ª) Exploração do material e tratamento dos resultados;

3ª) Inferências e interpretação

Foram escolhidas 03(três) unidades acadêmicas dentro da universidade pesquisada: uma da área de ciências sociais aplicadas, outra da área de saúde e uma da área de exatas. Objetivando aferir se devido às especificidades de cada área, se tais particularidades (cultura organizacional, por exemplo) chegam a interferir na boa atuação do gestor no âmbito da unidade.

Assim, foram entrevistados, em cada unidade acadêmica, 05 servidores (02 técnicos administrativos, 02 docentes e o diretor da unidade), totalizando 15 (quinze) servidores entrevistados, ao final, por faculdade.

Valendo destacar que a razão pela qual as mencionadas categorias de entrevistados foram escolhidas, se deu no sentido de considerar, também, a experiência cotidiana vivenciada pelo pesquisador deste trabalho. Segundo ele, considerando sua experiência empírica, a maior ocorrência de conflitos de natureza interpessoal ocorre entre as referidas classes de servidores, a saber: diretores, coordenadores, docentes e técnicos administrativos.

Como o material coletado foi bastante extenso e visando um melhor entendimento e interpretação do material coletado, a análise das respostas dadas pelos entrevistados foi dividida nas seguintes categorias:

- 1^a) Gestão de pessoas
- 2^a) Gestão de Conflitos
- 3^a) Capacitação
- 4^a) Conhecimento da legislação

Igualmente, procurou-se reproduzir as entrevistas literalmente, da forma como os entrevistados responderam às perguntas dantes lhes feitas. Facilitando para o pesquisador, dessa forma, analisar o tom de voz, as expressões faciais e gesticulações dos entrevistados ao discorrer acerca do tema suscitado pelo autor do trabalho.

Como forma de manter o sigilo, a intimidade e a privacidade dos entrevistados, não foram citados o nome da universidade e das unidades acadêmicas pesquisadas, bem como não foram revelados os nomes dos entrevistados.

Outrossim, como forma de garantir qualquer espécie de identificação do entrevistado, objetivando não lhe causar qualquer espécie de prejuízo, constrangimento ou dissabor por participar da presente pesquisa, a universidade pesquisada foi chamada de “universidade X”, as faculdades de “faculdades W, Y e Z”, enquanto as demais unidades acadêmicas ficaram conhecidas como unidades A, B e C. Ainda os nomes dos sujeitos da pesquisa foram substituídos por outros, que não se identificam com o verdadeiro nome do entrevistado.

3.2. Entrevistas com diretores de unidades acadêmicas

Todos os diretores entrevistados são docentes, sendo pós-

-graduados em nível de mestrado e doutorado, sendo que 02 (dois) deles já possuem o pós-doutorado.

A entrevista com os diretores objetivou interpretar as práticas de gestão e administração de gestores públicos universitários, destacando-se diretores de unidades acadêmicas, quando eles têm que tomar decisões e, principalmente, se posicionar e encontrar soluções diante de situações de conflito ocorridas no âmbito da unidade.

Ato contínuo, procurou-se aferir qual a metodologia utilizada, por eles, para evitar a deflagração de conflitos no seio da unidade, como para motivar a equipe de trabalho no desempenho das atribuições do cargo. E ainda: qual o preparo e/ou a formação desse gestor para estar ocupando uma função administrativa pública.

O roteiro de entrevista preparado e dirigido aos diretores de unidade acadêmica totalizou um número de 20(vinte) perguntas, destacando que, no decorrer das entrevistas, dentro de uma mesma pergunta, foram suscitados outros questionamentos aos entrevistados, de forma a aclarar ainda mais as respostas dadas e com isso se aproximar, ao máximo, da verdade real dos fatos. Enfatizando que, todos os questionamentos feitos aos entrevistados, além do roteiro pré-estabelecido, tinham estreita conexão com a pergunta feita naquele momento.

As respostas obtidas foram categorizadas da seguinte forma: gestão de pessoas (liderança), gestão de conflitos, capacitação e conhecimento da legislação.

Assinala-se que os posicionamentos que aqui serão reproduzidos são pequenos excertos das falas dos entrevistados.

CATEGORIA: GESTÃO DE PESSOAS

UNIDADE A:

Faculdade W / Servidor/Diretor: Lourenço

Em sua estrutura organizacional é comum a ocorrência de reuniões com seus subalternos?

R.: Bom, aqui na nossa unidade nós temos uma reunião por mês com todos os servidores: docentes, técnicos administrativos, com pauta específica divulgada [...] nós realizamos sim as reuniões também para organizar as atividades, distribuição das atividades e claro aí a gente sempre encontra algumas dificuldades, que nós tentamos, na medida do possível, aparar as arestas pra que a gente consiga mais opção, o melhor possível das atividades dos servidores da unidade.

Em sua gestão, na tomada de decisões importantes, é costume e/ou praxe ouvir a opinião daqueles que se encontram sob sua administração?

R.[...]Mas a partir de 2013, nós pudemos implementar algumas ideias em relação a melhor ou tratar as questões da unidade de uma forma mais ampla e possibilitando a todos o conhecimento e também a opinião. Para isso também nós temos, além das reuniões gerais, os pontos mais críticos, em que realmente vão atingir diretamente os cursos, os alunos, os docentes, os técnicos administrativos, esses pontos são sempre colocados em reunião geral, pra que todos possam opinar, dar suas...propor as suas colaborações, encaminhar outras propostas e serem votadas ali com participação de todos. E também temos...aí uma questão que eu implementei foi uma reunião de gestores, que é onde também onde os gestores se encontram[...]Então essa reunião de gestores nós colocamos pra troca de experiências: olha, então, um coordenador resolveu de uma forma, o outro então já fica sabendo e se ele encontrar o problema tem que saber como foi o caminho, qual foi a solução organizada e encontrada.

Então, isto possibilitou também esse contato, essa troca de informação[...]

Você tem, por hábito, motivar sua equipe de trabalho. Em caso positivo, como isto é feito?

R.: Bom, a questão da motivação talvez ainda seja um ponto ainda a ser melhor trabalhado ou talvez até trabalhado. Essa questão da motivação eu vejo com uma dificuldade grande de você atuar[...]Então a motivação então ela pode tá ligada na resolução de seus problemas ou dos conflitos que tão ali na unidade, que possam levar a maior motivação e não somente um evento motivacional isolado. Então, eu visualizo assim que: essa parte motivacional seria uma das questões que nós ainda temos que trabalhar bastante na unidade.

Você orienta bem seus subordinados para o exercício das funções no âmbito a repartição?

R.: Faço isso acho que na medida do que me é possível. Alguma dificuldade sim, nós encontramos. Principalmente em relação a cumprimento de jornada de trabalho. É uma dificuldade grande que eu tenho, que eu passo aqui na unidade. Eu tento sempre conversar com o servidor, tentar solicitar que cumpram suas atividades, cumpram sua jornada de trabalho, mas essa é uma das situações que eu tenho muita dificuldade em ter uma resposta mais positiva ou chegar a um ponto que eu gostaria de chega[...]Os servidores não são obrigados a serem os melhores amigos uns dos outros, mas eles tem que ser os melhores profissionais uns dos outros[...]

Você chega ou já chegou a corrigir membros da equipe quando percebe que estão incorrendo em erro ou equívoco quanto a procedimentos, condutas e decisões tomadas?

R.: Já realizei sim.

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidora/Diretora: Maria

Em sua estrutura organizacional é comum a ocorrência de reuniões com seus subalternos?

R.: [...] E a gente sempre faz muita reunião sim, com os nossos alunos. E através de graus, vamos dizer assim. As primeiras reuniões são feitas pelos gestores diretos. Os gestores diretos dos alunos são os coordenadores [...]. A outra categoria, a categoria dos professores. Quem primeiro tece uma conversa com os professores são os coordenadores das áreas. Então aqui nós temos 06 áreas de conhecimento e os professores, que são os coordenadores que buscam dialogar com esses professores as problemáticas, os projetos a serem desenvolvidos, as aulas a serem dadas, todas as atividades e eu sou a última instância, tanto falando da primeira categoria que eu coloquei como da última. E a nossa terceira categoria é a categoria dos nossos técnicos administrativo [...]. Mas nós sempre buscamos fazer encontros. Nós tivemos uma manhã com os técnicos administrativos, recentemente, buscando aí detectar as necessidades, as melhorias e assim por diante.

Em sua gestão, na tomada de decisões importantes, é costume e/ou praxe ouvir a opinião de seus subalternos?

R.: [...] eu tenho uma equipe de gestão em que, quando, eu realmente eu não sei que caminho tomar, nós nos reunimos, nós trocamos ideias e um ponto que eu sempre fui muito tranquila: pedir por favor. Às vezes a gente tá errando e não enxerga quando a gente tá errando. E eu tenho muita essa tranquilidade deles me colocarem: você está para o caminho errado, você não tomou a decisão certa, você foi errada, aqui você agiu de forma certa, então aqui na nossa faculdade nós temos uma equipe de gestão.

Você tem, por hábito, motivar seus subordinados?

R.: Eu vejo que um dos pontos que me motiva como pessoa é quando alguém me respeita. Então o primeiro ponto motivacional é o respeito que a gente tem que ter e eu vejo a tranquilidade que a gente tem que ter no ambiente de trabalho[...]Então o fator motivacional é primeiro o respeito, segundo você criar um bom ambiente de trabalho, terceiro, eu gostaria muito de que todos fossem satisfeitos, mas a gente não consegue agradar a todos. Tem até uma fala na bíblia que nem Jesus agradou a todos, quem sou eu, não sou ninguém. Então eu não consigo agradar a todos. Mas eu não fico buscando isso também não. Não é que eu to buscando agradar as pessoas, mas a motivação, o que eu busco motivar é ter um ambiente bom de trabalho.

Você orienta bem seus subordinados para o exercício das funções no âmbito a repartição?

R.: Eu acredito que é uma mão dupla. Eu oriento, mas eu sou orientada também. Então, eu busco orientar, mas eu busco também conhecer[...]

Você chega ou já chegou a corrigir membros da equipe quando percebe que estão incorrendo em erro ou equívoco quanto a procedimentos, condutas e decisões tomadas?

R.: Tranquilamente. A minha equipe de gestão nós temos essa total tranquilidade [...]Então, nós temos total tranquilidade em discutir quando nós estamos certos e quando nós estamos errados.

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidor/Diretor: Reinaldo

Em sua estrutura organizacional é comum a ocorrência de reuniões com seus subordinados?

R.: Seguidamente nós temos reuniões setoriais, às vezes com coordenadores de núcleo, com coordenado-

res de curso, com laboratórios daqui da unidade, de forma que isso acontece naturalmente durante a vida institucional.

Em sua gestão, na tomada de decisões importantes, é costume e/ou praxe ouvir a opinião daqueles que se encontram sob seu comando?

R.: Isso é indispensável. Aqui não tem jeito...aqui na Faculdade Z se você não ouvir as pessoas, você não vai exercer essa função[...]

Você tem, por hábito, motivar sua equipe de trabalho?

R.: A motivação é feita em todos os encontros maiores que nós temos: isso vai desde, pode ir desde um encontro num café como a gente tem aqui encima até uma festa de aniversário de algum servidor, aposentadoria de algum servidor da unidade até coisas mais formais como cerimônias de formatura, coisas dessa natureza. Sempre, não é apenas o diretor, toda a estrutura da faculdade ela procura motivar todo mundo[...]

Com que frequência são realizadas reuniões no setor?

R.: As reuniões do Conselho da Unidade ordinárias, elas são aprovadas a cada ano pra ser uma reunião mensal, do conselho da unidade. Fora isso, os núcleos (nós somos organizados na forma de núcleos), os núcleos têm reuniões também mensais e os colegiados de curso, às vezes, até mais do que reuniões mensais, se reúnem com mais frequência. E sempre que tem um motivo extraordinário qualquer a gente convoca uma reunião extraordinária. Mas, formalmente, o conselho da unidade.

Você orienta bem sua equipe para o exercício das funções no âmbito a repartição?

R.: Eu diria que sim. A gente...eu me reúno duas vezes por dia com a secretaria, eu me reúno, nós temos um engenheiro, dois engenheiros na verdade, um que cuida mais diretamente da questão da gestão, problema de manutenção[...]. Isso, pelo menos na nossa unidade, é feito de maneira muito natural e com muita frequência, há um forte envolvimento de toda a equipe nos

problemas rotineiros da unidade [...]

Você chega ou já chegou a corrigir membros da equipe quando percebe que estão incorrendo em erro ou equívoco quanto a procedimentos, condutas e decisões tomadas?

R.: Eu sou muito...no plano pessoal, eu sou muito até, talvez, excessivamente cuidadoso no sentido de não melindrar pessoas, não magoar pessoas[...] Não gosto de afrontar os outros e corrigir pessoas em público. Eu sempre sou muito, talvez até excessivamente, é um defeito talvez sob certa perspectiva: eu tento resolver as coisas num clima de boa vizinhança, de boa concórdia[...]porque não me interessa criar um ambiente interno desfavorável em que as pessoas se desentendam e que as pessoas ficam com mágoas e aí qualquer coisa que acontecer vai citar essa dificuldade como empecilho para atuação correta. Então eu acho que ninguém com essas coisas muito...usando autoridade...eu acho que tem que ser feito num clima de entendimento pra gente entender, pra cada um entender o seu papel aqui dentro, eu acho que isso facilita a boa solução dos problemas.

CATEGORIA: GESTÃO DE CONFLITOS

UNIDADE A:

Faculdade W / Servidor/Diretor: Lourenço

Em uma situação de conflito você se posiciona e tenta solucionar o problema no âmbito da repartição?

R.: Olha, tento. Acho que a primeira tentativa é sempre a gente obter informações, realmente, de tudo o que aconteceu, de todas as partes envolvidas, obter relatos, fazer uma investigação mesmo de relatos que possam ter acontecido pra tentar esclarecer e dar clareza para uma tomada de decisão, se esta for possível de ser tomada somente ao âmbito da unidade. Ago-

ra, se observarmos que essa tomada decisão que ela possa extrapolar ou necessidade de um embasamento legal superior, hierarquicamente, à direção da unidade, aí sim a gente, expando isso para os órgãos competentes da universidade.

No âmbito da repartição, qual o mecanismo utilizado quando do surgimento de algum conflito de interesses entre aqueles que estão sob seu comando ou entre você e eles?

R.: Bem, essas são situações mais difíceis de serem enfrentadas ou vivenciadas[...]O que eu tento manter de conduta, primeiro não resolver nada da forma imediata, no calor da discussão[...]Então eu tento sempre pensar muito as ações, talvez nem prover uma solução imediata naquele momento, mas tentar, primeiro claro, se estou diretamente relacionado aos outros dois servidores, é tentar com que essa discordância ela finalize o mais rapidamente possível para você não ter complicações de vias de fato, de agressões, nesse sentido. Então eu acho que atuação ali é primeiro, apaziguar o clima do local[...]

No âmbito da instituição você é subordinado a alguém? Em caso positivo, você se sente com autonomia para a tomada de todas as decisões no exercício da função que exerce ou, por costume, praxe ou legalidade (legislação ou hierarquia) se sente obrigado a consultar sempre os superiores hierárquicos?

R.: Eu tenho, evidentemente, acima de mim, eu tenho o conselho da minha unidade e eu tenho o estatuto e o regimento geral, tanto da universidade, como da unidade acadêmica [...]como eu disse anteriormente, se tiver fora daquilo que eu tenho autonomia diante do conselho e da legislação vigente pra fazer, é claro que eu não posso sozinho tomar uma decisão. É claro que, formalmente acima de um diretor, além dos conselhos, existe, claro, o reitor, num certo sentido os pró-reitores. Então, é claro que tudo isso aí tem que ser considerado na hora de tomar uma decisão.

Perguntado ao entrevistado se, sob o ponto de vista

dele, ele não acha que devido à prática legal na Administração Pública, de os cargos de Direção e Coordenação de curso serem ocupados exclusivamente por docentes e devido a este cargo ser de ocupação temporária, tal prática não seria responsável, em alguns momentos, por atitudes corporativistas dos gestores, que são omissos frente a irregularidades praticadas por seus pares no exercício das atribuições do cargo, ao que respondeu que:

R.: [...]Mas eu acho que essa é uma questão do serviço público, não só de categorias. Eu acho que essa questão de omissão é uma questão do serviço público em si e não somente de vincular a categorias, de mesma categoria ou a uma outra categoria. [...]cheguei num cargo de gestão sem um conhecimento legal, ou de leis específicas, de conduta do servidor público, que isso, muito embora quando a gente entra no serviço público, nós teríamos que ter esse conhecimento, mas não ocorreu[...]

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidora/Diretora: Maria

Em uma situação de conflito você se posiciona e tenta solucionar o problema no âmbito da repartição?

R.: Primeiro eu busco entender a situação. Segundo eu busco respeitar a hierarquia da situação[...]Então eu tento sempre resolver os nossos problemas entre nós, na nossa faculdade, não expor a nossa faculdade[...]. E sempre muito ciente que eu tenho liberdade de buscar resolver problema de quem está ligado a nossa faculdade. Eu nunca chamei um professor de outra unidade acadêmica[...]Quando temos algum problema com algum técnico, a chefia imediata é que é responsável por aquela problemática. Se ela não deu conta de resolver, aí nós buscamos resolver conjuntamente aquela problemática[...]

No âmbito da repartição, qual o mecanismo utilizado

quando do surgimento de algum conflito de interesses entre seus subalternos ou entre você e eles?

R.: Primeiro, a imparcialidade, porque às vezes você enfrenta uma questão de interesse pessoal até de uma pessoa que você gosta muito. E como que eu busco a imparcialidade? Eu sempre nomeio comissões[...]Então uma prática minha quando eu vejo que tem algum problema aqui dentro e um problema que eu poderia até errar com relação a ele, eu busco nomear uma comissão, o máximo imparcial possível, para raciocinar sobre aquela problemática e trazer aí uma solução melhor.

No âmbito da instituição você é subordinado a alguém? Em caso positivo, você se sente com autonomia para a tomada de todas as decisões no exercício da função que exerce ou, por costume, praxe ou legalidade (legislação ou hierarquia) se sente obrigado a consultar os superiores hierárquicos?

R.: Eu vejo que de forma alguma eu tenho autonomia para tomar certas decisões. Então eu não as tomo. Se algum dia eu tomei, tomei indevidamente. Nós temos uma hierarquia na nossa instituição, a hierarquia é clara: a diretoria é subordinada a reitoria, que tem toda uma composição. Se tem alguma problemática na graduação, o meu superior é o pró-reitor de graduação, a pró-reitora. Se tem alguma problemática relacionada aos recursos financeiros, orçamentários, nós temos um pró-reitor de planejamento. Então, eu não tomo decisões que eu não estou alçada para tomar. E logicamente nós temos os nossos superiores máximos, que é o nosso vice-reitor e o nosso reitor, que eu estou totalmente subordinada.

Perguntada se quando ocorre uma situação conflituosa na unidade e não se encontra uma solução para o impasse na legislação pertinente, o que faz a entrevistada, ela respondeu que: [...] *Se eu tenho uma situação emergencial que eu não tenho um amparo para resolver aquilo, eu procuro o máximo do bom senso, com uma palavra fundamental: o respeito entre as partes. E lógico, às vezes a gente nunca, não é*

que nunca, mas a gente não consegue satisfazer todas as partes [...]a gente tem a mania de sempre tentar criar a roda, a roda tá pronta há quantos e quantos séculos, e não precisamos inventar a roda, mas vamos melhorar essa roda, mas melhorar não é só criticar, é contribuir. É isso.

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidor/Diretor: Reinaldo

Em uma situação de conflito você se posiciona e tenta solucionar o problema no âmbito da repartição?

R.: Eu não gosto de encaminhar para as vias superiores [...]Eu prefiro, sempre que possível, resolver tudo no âmbito da faculdade, no âmbito local e não encaminhar isso pra frente, a não ser situações que você não tenha opção pra fazer isso[...]existem situações...a legislação pra saber...não só a legislação, mas também as normas internas da universidade elas são consultadas para verificar primeiro se aquela gravidade...aquela situação representa uma gravidade que justifique alguma outra providência, caso contrário, a unidade fica mais a vontade para tratar da questão internamente.

No âmbito da repartição, qual o mecanismo utilizado quando do surgimento de algum conflito de interesses entre aqueles que estão sob seu comando ou entre você e eles?

R.: Eu acho que é favorecer decisões colegiadas. Não trazer esse tipo de coisa para uma decisão pessoal, individual. Aliás, eu acho que isso falta muito na universidade. Às vezes, o sujeito quer tomar uma decisão individualizada e isso cria problema[...]

No âmbito da instituição você é subordinado a alguém? Em caso positivo, você se sente com autonomia para a tomada de todas as decisões no exercício da função que exerce ou, por costume, praxe ou lega-

lidade (legislação ou hierarquia) se sente obrigado a consultar sempre os superiores hierárquicos?

R.: Eu tenho, evidentemente, acima de mim, eu tenho o conselho da minha unidade e eu tenho o estatuto e o regimento geral, tanto da universidade, como da unidade acadêmica [...] como eu disse anteriormente, se tiver fora daquilo que eu tenho autonomia diante do conselho e da legislação vigente pra fazer, é claro que eu não posso sozinho tomar uma decisão. É claro que, formalmente acima de um diretor, além dos conselhos, existe, claro, o reitor, num certo sentido os pró-reitores. Então, é claro que tudo isso aí tem que ser considerado na hora de tomar uma decisão.

Perguntado ao entrevistado se, pelo fato, de os cargos de diretor e coordenador de cursos em unidades acadêmicas, serem, exclusivamente, legalmente e temporariamente ocupados por docentes, se tal realidade não enseja, por parte de quem está no poder naquele momento, práticas corporativistas que levam a omissão de diretores e coordenadores de curso frente a irregularidades praticadas por seus pares no exercício das atribuições do cargo, eis que as posições hierárquicas se invertem com o passar do tempo, ao que o entrevistado respondeu que:

R.: eu acho que pode existir, acho que pode existir decisões corporativas, isso eu acredito que possa existir. Por isso que a experiência é importante. Se você tem alguém que tem muito tempo de experiência na universidade, que ao longo dos anos conseguiu, adquiriu uma certa respeitabilidade, então eu acho que isto facilita o processo. Se você coloca lá alguém inexperiente, alguém que não conhece muito bem a função, este alguém pode estar muito mais sujeito a influências corporativas[...] A força da corporação fica muito grande quando você está sozinho, aí chega um grupo de pessoas diante de você e começa a querer influir a decisão. Então, por isso que o gestor universitário não deve tomar decisões sozinho e nem no afogadilho[...] Que existe influência de corporação, existe não é só na universidade, existe em qualquer lugar que a gente esteja, por isso que é muito importante a experiência,

saber escolher bem os dirigentes, para que esta influência seja menor, inexistente não tem jeito.

Perguntado ao entrevistado se, numa situação de conflito, sob o seu ponto de vista, a legislação ajuda ou dificulta a resolução do problema, ao que ele respondeu que:

R.: Eu acho que o bom conhecimento das normas, da legislação específica, Lei 8.112, eu acho se conhecer isso, ajuda, não atrapalha não, ajuda. Nem que seja para o gestor público perceber que ele não pode avançar o sinal, que ele tem que encaminhar aquilo para uma instância superior, senão ele mesmo pode ter dificuldades no processo.

CATEGORIA: CAPACITAÇÃO

UNIDADE A:

Faculdade W / Servidor/Diretor: Lourenço

Há quanto tempo você exerce a função de diretor na instituição e qual foi a sua forma de provimento?

R.: Estou diretor desde junho de 2013, que são dois anos e alguns meses. E o provimento foi por eleições, com participação ampla da comunidade da unidade: docentes, discentes e técnicos administrativos[...]eu acho que o provimento por eleição possibilita aos eleitores participantes do pleito as opções de escolha, de estarem de acordo com as propostas que os diversos candidatos[...]

Antes de exercer a função pública, você recebeu alguma espécie de treinamento/capacitação ou isto ocorreu após a sua tomada de posse no cargo ou não ocorreu?

R.: É...isso acho que nós não somos preparados para a gestão[...].eu, particularmente, nunca foi preparado ou recebi algum tipo de capacitação para atuar

em gestão. Então, isso é algo que nós, que eu estou aprendendo com a execução do trabalho[...]Erro e acerto, ou procurar o máximo possível cercar de informações para errar menos. Mas quando não se tem experiência que possam te embasar pra você tomar uma decisão, sim, você está suscetível a sim a mais erros[...]

Você considera importante para o desempenho da função, que o gestor seja treinado/capacitado para exercer tal múnus?

R.: [...] eu acho que não há curso que treine ou que dê conta de capacitar um gestor para conseguir sanar todas as dificuldades que ele possa encontrar na sua gestão de trabalho. Mas eu acho que sim, tem que ter talvez, uma equipe, ou um setor ou um suporte para que este gestor ele possa buscar informações ou as condutas legais ou se apropriar de conhecimento, aí legal no caso, para guiar sua conduta na questão dos relacionamentos interpessoais e como gerir[...]

Qual a sua formação profissional?

R.: Bom, eu sou enfermeiro, minha formação de graduação de enfermagem pela universidade mesmo. Antes da gestão da unidade acadêmica, não acadêmica, mas de ensino, como enfermeiro nós já passamos por uma experiência de gestão muito grande, que é gerir uma equipe de enfermagem, gerir clientes, pacientes internados no serviço. Então eu acho que essa experiência que eu tive também anterior ao ingresso na carreira acadêmica, eu acho que baliza ou traz uma experiência anterior sim, que me é válida em alguns momentos, de geração de conflitos[...]

Sob o seu ponto de vista, a capacitação do gestor é imprescindível para que assuma uma função de confiança na instituição.

R.: Eu acho que sim. Ela é imprescindível no ponto que ela possa passar ou dar conhecimento ao gestor das questões administrativas que ele vai gerir, do arcabouço administrativo que ele vai ter que admi-

nistrar a partir daquele momento [...]o que eu vejo maior dificuldade são as subjetividades no momento da geração de conflitos e essas subjetividades não há CONSUN que prepare-o[...]vai depender, eu acho que depende muito também da vivência de cada pessoa que está no cargo de gestão, para a forma com que ela lida com o conflito, porque muitas vezes ela atua de uma forma, ela pode ter pulso lindo, bonito, mas se ela não tiver uma conduta balizada no que ela aprendeu, ela mesmo pode ser o gerador do conflito.

Você é incentivado a participar de cursos de capacitação/formação pela instituição? Ou tal participação é obrigatória?

R.: Eu acho que existe um incentivo, um convite à participação. Mas eu creio também que a instituição ela possa ainda melhorar nesse sentido. Tanto a instituição como um todo, como a própria unidade.

Você se considera um bom gestor e porquê?

R.: Eu considero que sim, que estou tendo uma boa gestão, principalmente pelo retorno que eu tenho tido dos servidores que estão sobre a minha gestão [...]

Perguntado quais as características essenciais, no ponto de vista dele, de um bom gestor, o entrevistado respondeu que:

R.: Bom eu acho que tem que ser uma pessoa que tem que conhecer legislação, tem que ter um conhecimento de legislação, para que aquele possa sempre vai estar balizando sua conduta legal de execução de atividades, tem que estar disposto a ouvir, mas não só ouvir, mas também procurar uma solução ou a melhor solução para as questões que lhe são postas[...]eu acho que os maiores fatores de conflito estão em relação à execução do mínimo que cada servidor foi contratado para fazê-lo. Se é um servidor técnico administrativo, o cumprimento de suas atividades, tanto execução de atividades como cumprimento de sua jornada de trabalho. Enquanto

docentes também o cumprimento da sua jornada de trabalho e cumprimento de suas atividades docentes, principalmente de ensino, nem colocaria aí a extensão, a gestão e a pesquisa[...]

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidora/Diretora: Maria

Há quanto tempo você exerce a função de diretor na instituição e qual foi a sua forma de provimento?

R.: Bom, eu exerço a função de diretora desde o dia 18/04/2013 e a forma de provimento para ocupar este cargo eu acredito toda uma preparação no decorrer da minha vida profissional [...]Quando surgiu o concurso pra docente, há 23 anos atrás, eu prestei o concurso e eu acredito que é aí que a gente começa toda uma preparação. É a preparação em termos de formação, a formação curricular, a formação em termos de preparação, o conhecimento teórico para que a gente possa exercer uma função na prática [...]Foi feita toda uma eleição e através da eleição é que eu fui indicada como diretora da unidade [...]foi um processo democrático, porque ocorreu um respeito nas 03 instâncias, um respeito que primeiro nós seguimos o que rege a legislação ou a resolução da instituição que nós trabalhamos e ao seguir esta resolução nós atendemos os critérios nas 03 categorias. E a comissão eleitoral ela buscou o máximo de transparência, o máximo de zelo, de cuidado[...]

Antes de exercer a função pública, você recebeu alguma espécie de treinamento/capacitação ou isto ocorreu após a sua tomada de posse no cargo ou não ocorreu?

R.: Eu vejo que eu tenho um ponto a favor com relação a outras diretorias. Na realidade, a minha profissão é a profissão de um administrador. Então, por esse motivo, desde a graduação, nós somos, uma das capacitações que nós recebemos é a capacitação de

um dia ser um gestor. Por esse motivo eu fui capacitada em todas as áreas de uma organização, seja uma organização pública ou privada [...]

Na oportunidade, foi perguntado à entrevistada se ela considera como um dos motivos do insucesso de uma gestão pública, o desconhecimento da legislação pública, ao que ela respondeu que:

*R.: Bom, com certeza. Primeiro, antes de assumir a direção, porque nós tivemos um processo de transição. Esse processo, eu acredito que depois de eleita, ele demorou mais ou menos 30 dias. O que eu fiz nesses trinta dias? Apesar de já ter mais de 20 anos de casa, eu não tinha, eu acreditava, como eu acredito, que eu não tinha o conhecimento suficiente ainda para ser uma diretora. Eu precisava primeiro conhecer a instituição. Conhecer a instituição é conhecer todas as instâncias, foi o que eu fiz [...]*Na parte pública nós temos uma legislação pertinente à parte orçamentária, não é o que a gente quer. É o que determina a Lei. E aí eu não sabia nada. Sinceramente eu não sabia que tem rubrica permanente, rubrica de apoio, várias tipos de rubrica e como lidar com essas rubricas [...]Então a pergunta que você me fez: você estava preparada? Não, eu busquei me preparar e não é assim também rapidamente. E o primeiro passo que eu vejo que o gestor tem que buscar se preparar é conhecer aonde que ele está. Conhecendo aonde que ele está, tudo que rege aonde que ele está, aí ele conhece o terreno que ele tá pisando. Conhecendo o terreno que ele tá pisando, aí sim ele pode começar um processo de gestão, vamos dizer assim.

Você considera importante para o desempenho da função, que o gestor seja treinado/capacitado para exercer tal múnus?

R.: Considero que é importante. Agora o que eu vejo. Eu vejo que até mesmo os nossos gestores, às vezes, eles não têm conhecimento do que oferecer. O que eles vão oferecer para um diretor de uma unidade acadêmica. Então, não é má-fé, nada disso. Eu vejo que eles próprios, os nossos gestores, às vezes, não

têm esse conhecimento [...]Então eu acredito que é importante, mas eu acredito que falta até mesmo para os nossos gestores eles conhecerem o que é necessário para que eu possa ajudar esse futuro gestor.

Sob o seu ponto de vista, a capacitação do gestor é imprescindível para que assuma uma função de confiança na instituição.

R.: Com certeza. É difícil quando a gente vê um cargo de confiança sendo assumido por...Porque, às vezes, o nosso...um gestor superior deve algum favor e coloca aquela pessoa para assumir aquele cargo e aí perde todo o órgão público [...]E eu vejo que um dos problemas sérios que nós temos nos órgãos públicos é isso: a prestação de favores, às vezes colocando pessoas que não tem a capacidade para assumir aquele cargo.

Você é incentivado a participar de cursos de capacitação/formação pela instituição? Ou tal participação é obrigatória?

R.: Eu sou incentivada. Porque eu já fiz tanto curso, que hoje eu não sou mais obrigada, eu acredito. Eu já cheguei num nível assim de fazer toda a capacitação e hoje eu sou incentivada. Mas, como a maioria dos cursos oferecidos, eles são da parte administrativa, então eu já fiz [...]

Você se considera um bom gestor e porquê?

R.: Eu me considero uma boa gestora, mas eu considero que eu ainda tem que aprender muito[...]

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidor/Diretor: Reinaldo

Há quanto tempo você exerce a função de diretor na instituição e qual foi a sua forma de provimento?

R.: [...]Eu to na universidade X desde 1976, primeiro de julho de 76, fui contratado, portanto quase 40 anos. Mas eu ocupei diferentes funções. Agora, nessa...eu já

havia sido diretor da faculdade anteriormente e agora estou como diretor novamente, a partir desse ano[...] o único cargo que eu ocupei, por indicação, foi o cargo de pró-reitor. Pra mim não influiu nada minha maneira de decidir, tanto faz ser nomeado, como através de uma escolha colegiada ou coisa desse tipo, pra mim a decisão seria a mesma em qualquer caso.

Antes de exercer a função pública, você recebeu alguma espécie de treinamento/capacitação ou isto ocorreu após a sua tomada de posse no cargo ou não ocorreu?

R.: Nunca tive nenhuma formação específica para exercer função, cargo de direção na universidade. A gente, ao longo da vida, você acaba fazendo vários seminários em específicos em diferentes momentos, alguns deles até informais, faziam parte de esforço de uma determinada gestão da universidade, mas nada, nada com diploma, nada com formalismo, sobre qualquer técnica de gestão.

Você considera importante para o desempenho da função, que o gestor seja treinado/capacitado para exercer tal *múnus*?

R.: Na universidade se a coisa for feita como, pelo menos na minha opinião, como deveria ser, ele vai ocupando pequenos cargos administrativos no início da carreira e a medida que ele vai se tornando mais experiente, a complexidade das funções que ele pode executar vão, em paralelo, aumentando também. Então, se isso acontecer dessa forma, nós não vamos ter muito problema, porque a própria função que ele vai exercendo, desde o início da carreira, vai treinando o gestor ao longo da vida[...] Agora, se ele, às vezes, por questões políticas e alçar de uma posição prematura na hierarquia universitária, aí sim ele pode ter dificuldades. Na maioria questão política e não há nada que resolve isso.

Perguntado, ao entrevistado, se no início da carreira, quando ele começou a ocupar funções de destaque na instituição, se ele experimentou dificuldades em

exercê-las, sentindo a necessidade de ter sido treinado para tanto e falta de incentivo da instituição com relação a prepará-lo para assumir o cargo, ao que ele respondeu que:

R.: Eu acho que, no passado, isso era feito de uma maneira até melhor do que é feito hoje. Eu fui eleito chefe de departamento na antiga estrutura da universidade [...] O cargo em si, a estrutura administrativa da época, do departamento, me deu todas as condições, informações, para que eu pudesse aos poucos ir assimilando aqueles aspectos que eram indispensáveis para o bom exercício da função.

Qual a sua formação profissional?

R.: Eu sou engenheiro mecânico, formado pela UNICAMP. Depois eu fiz mestrado e doutorado no exterior, no caso foi na França. Fiz dois pós-doutorados: um na França e um nos Estados Unidos. Tem também uma tese de habilitação, que se parece um pouco com livre docência, mas no exterior também... tudo nessa área de [...] tudo na área científica.

Sob o seu ponto de vista, a capacitação do gestor é imprescindível para que assuma uma função de confiança na instituição.

R.: Ressalvadas as questões políticas que eu mencionei anteriormente, eu não nomearia para um cargo, por exemplo, de pró-reitoria, de diretor de pró-reitoria, alguém que seja muito recente no serviço público [...] Vai colocar uma pessoa que vai tomar uma decisão, ela nunca esteve em condições de aprender aquele tipo de trabalho que lhe é confiado, eu acho que você coloca não apenas o gestor, mas a própria instituição em risco, quando você faz isso.

Você é incentivado a participar de cursos de capacitação/formação pela instituição? Ou tal participação é obrigatória?

R.: Em meu caso é um caso muito especial. Se eu não aprendi com 40 anos na instituição eu acho que não vou aprender mais. A não ser pra coisas específicas, por exemplo, quando a administração através de um esforço qualquer cria um novo software pra gestão de

peessoas, um novo software pra gestão de equipamentos, de materiais, um novo software para compras, um novo software pra gente colocar informações de planejamento[...]

Perguntado ao entrevistado quais as características essenciais, sob o ponto de vista dele, de um bom gestor, ao que ele respondeu que:

R.: Uma delas eu mencionei aqui a experiência acadêmica, não deve ser alguém muito recente, muito novo na instituição[...].Essa experiência prévia ela envolve, evidentemente, conhecimento da legislação, envolve a própria prática da função no dia a dia. Isso eu acho que facilita não só a vida dele, como a vida daqueles que vão estar sujeitos, vão estar subordinados àquela pessoa que vai exercer a função. Eu acho também considerando que é uma função que é exercida numa universidade, eu acho que, além disso, ele deve ter, dependendo do cargo que ele vai cumprir, ele deve ter a formação acadêmica correspondente[...]

Você se considera um bom gestor e porquê?

R.: Eu ocupei, a minha é pessoal: eu ocupei todos os cargos eu acho que da administração universitária, menos de reitor[...].Além disso...eu nunca fui um administrador público, eu sempre, eu tenho duas carreiras: o pessoal fala em carreira em Y (pressupõe você vai para a administração ou vai pro lado técnico). Eu fiz as duas simultaneamente [...] Eu entrei na carreira de administrador e em paralelo na carreira científica muito bem construída, mas isso é pessoal. Acho que fazer isso, por um lado, dentro da universidade é positivo, mas requer algum sacrifício e nem sempre as pessoas estão dispostas a pagar.

CATEGORIA: CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO

UNIDADE A:

Faculdade W / Servidor/Diretor: Lourenço

Você tem noção e conhecimento acerca da legislação que o rege, nesta incluindo-se o estatuto do servidor público federal e a legislação acadêmica, como o Estatuto e Regimento Geral da Instituição?

R.: Bom, então agora enquanto diretor, eu tenho muito mais conhecimento dessa legislação do que anterior a assumir o cargo de direção [...] Atualmente, eu tenho muito mais conhecimento por necessitar desse embasamento legal para gerir ou pra bem gerir a unidade.

Perguntado ao entrevistado, até que ponto a legislação pertinente, nesta incluindo-se as próprias normatizações internas da instituição, a exemplo do estatuto e regimento interno, colaboram ou se constituem em obstáculo para a gestão, principalmente naqueles casos em que o gestor tem que tomar decisões urgentes e prementes, ao que ele respondeu que:

R.: Bom, isso é um fato que realmente nós temos, eu acho, uma maior dificuldade em relação a essa questão de agilidade de processos. Mas, também, pelo direito legal, que todos nós temos de defesa, de oportunidade ao contraditório, não podemos também nos furtar de ter esses procedimentos legais a serem atendidos. Mas é claro que, podem surgir momentos, em que você tenha que tomar decisão, até mesmo pra resguardar o bem da comunidade e esse amparo legal ele nos falta[...]

Você tem o hábito de fundamentar, legalmente, suas decisões?

R.: Bom, a tomada de decisão que eu acho que nós podemos e temos que utilizar a base legal, sim eu busco e estou buscando sempre esses embasamentos. Outras decisões que são tomadas para a boa administração da unidade, essas condutas, essas decisões, essas propostas, também eu sempre tento criar um caminho de raciocínio lógico, para que as pessoas,

os servidores aqui da unidade possam entender o caminho que eu percorri até a chegada da proposta e assim, claro, tornar mais fácil de todos entenderem o caminho percorrido e estarem ou não de acordo com a proposta [...]

Perguntado ao entrevistado se ele tem o costume ou não de submeter suas decisões ao conselho da unidade, ao que ele respondeu que:

R.: Bom, as questões que são imediatas, que nós temos ou que surge uma necessidade de resolver de um dia para o outro, vamos colocar dessa forma, que não se torne possível a passar no conselho, acho que sim, o gestor ele está ali para atuar e exercer esse papel, essa tomada de decisão rápida. Mas, claro que há outras decisões que são possíveis nós discutimos e levamos para a discussão, para o colegiado da unidade [...]o colegiado entende e corrobora comigo que aquela proposta é a melhor proposta para atender a unidade como um todo [...] eu tenho conseguido fazer com que o colegiado entenda que as minhas ações tem este sentido e, claro, também, reconhecer que, realmente, que esta ação traz benefício para a unidade.

Antes de tomar uma decisão você procura amparo na legislação ou prefere pedir orientação aos órgãos e/ou setores competentes da instituição?

R.: Eu acho que são as duas coisas [...]Então eu acho que aí a utilização das duas formas, tanto a legislação, quanto a procura de setores responsáveis estão bem utilizados.

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidora/Diretora: Maria

Você tem noção e conhecimento acerca da legislação que o rege, nesta incluindo-se o estatuto do servidor público federal e a legislação acadêmico, como o Estatuto e Regimento Geral da Instituição?

R.: Tenho. Como eu disse anteriormente, os dois primeiros livrinhos que eu busquei ler foi o estatuto e o regimento [...]

Perguntado para a entrevistada até que ponto a legislação contribui ou se constitui em um entrave para a eficiência de sua gestão e tomada de decisões em sua gestão, ela respondeu que:

R.: Eu acredito como cidadã que a lei sempre vem a contribuir, por isso que eu sempre acredito na lei. Agora, realmente, eu não sei se existe a lei perfeita, porque nós somos seres humanos [...]. Então, o meu princípio é que eu acredito na lei.

Você tem o hábito de fundamentar, legalmente, suas decisões?

R.: Oh, eu vejo que até eu motivei legalmente a partir do momento que eu apresentei para o conselho um plano de gestão [...]

Antes de tomar uma decisão você procura amparo na legislação ou prefere pedir orientação aos órgãos e/ou setores competentes da instituição?

R.: Eu vejo que as duas coisas. Eu sou muito pouco entendedora da parte jurídica, extremamente pouco entendedora. E quando eu me sinto segura, quando eu leio um determinado artigo, uma determinada lei, aí tudo bem eu despacho. Mas quando eu sinto um fiozinho, um fiozinho de intranquilidade, eu busco o amparo[...]Eu acredito que eu mais busco do que eu pessoalmente tomo decisão, porque eu pouco entendedora.

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidor/Diretor: Reinaldo

Você tem noção e conhecimento acerca da legislação que o rege, nesta incluindo-se o estatuto do servidor público federal e a legislação acadêmica, como o Estatuto e Regimento Geral da Instituição?

R.: Isso aí....eu desconheço qualquer treinamento es-

pecífico da Lei 8.112... e também a questão de regimento geral e estatuto, curso pra isso eu acho que eu nunca soube disso[...]

Você tem o hábito de fundamentar, legalmente, suas decisões?

R.: [...]quando o processo, um assunto qualquer, motiva a formalização de um processo, a legislação vigente, sejam leis, sejam resoluções de conselhos superiores, sejam portarias, elas são anexadas ao processo para que o relator tenha conhecimento e tenha tempo de avaliar aquele tema que vai tramitar no conselho, na reunião subsequente, seja avaliado, analisado, a luz da legislação existente. Então isso é feito.

Em algumas ocasiões a legislação facilita ou dificulta a sua gestão?

R.: Eu acho que depende muito da situação. Tem situação que a legislação vigente ajuda, te da segurança, te respalda uma decisão. Tem coisas que infelizmente a legislação atrapalha: por exemplo, eu preciso adquirir de uma hora pra outra um equipamento qualquer eu tenho que fazer pela lei 8.666. Então, dependendo da situação ela pode ajudar e dependendo da situação ela pode criar um entrave, porque eu não posso descumprir de livre conhecimento [...]

Antes de tomar uma decisão você procura amparo na legislação ou prefere pedir orientação aos órgãos e/ou setores competentes da instituição?

R.: As duas coisas. Se uma coisa que eu tenho acesso, então basta uma consulta a uma resolução antiga, uma coisa...senão, já me aconteceu várias vezes eu solicito por exemplo, posso solicitar até, formalmente, um parecer jurídico [...]Então eu acho que o gestor deve ser muito cauteloso. E não há necessidade de tomar decisão de afogadilho. Eu acho que muita gente... às vezes, a gente erra, exatamente quando quer tomar uma decisão de uma hora pra outra [...]

3.2.1. Análise das entrevistas feitas junto aos diretores de unidade acadêmica

Analisando a fala dos entrevistados percebe-se que em relação ao tema “gestão de pessoas”, não obstante, em seus relatos, suscitam questões como “ouvir as pessoas”, “ouvir opiniões”, “participação de todos”, “respeitar o outro”, dentre outras, ainda se verifica ser necessário, por parte deles, o aprimoramento de tais técnicas.

Durante as entrevistas, em todas as 03(três) unidades acadêmicas, onde a pesquisa foi realizada, muito pouco foi levantado pelos entrevistados acerca de questões como “importância da comunicação entre os membros da equipe” e “a importância de delegar funções, à pessoa certa, no âmbito da repartição”, cujas habilidades são essenciais para que o gestor consiga liderar, satisfatoriamente, os que se encontram sob sua administração. O que demonstra, aparentemente, que eles ainda necessitam de um preparo mais acurado, de modo que a tarefa de gerir pessoas não se torne tarefa tão árdua.

É possível perceber, no âmbito da Universidade pesquisada, que os ocupantes de cargo de direção de unidades acadêmicas são mais administradores do que gestores de fato, haja vista que suas atitudes e condutas do dia a dia voltam-se mais ao ato de planejar algo, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros objetivando alcançar resultados. O aprimoramento de técnicas de comunicação, empatia e delegação de tarefas parecem ficar colocadas em um plano secundário.

É oportuno reiterar que o processo de gestão de pessoas di-

ferentemente do processo de administrar, tem como princípios fundamentais o ato de incentivar a participação, estimular a autonomia e responsabilidade dos membros da equipe. Significa reconhecer a importância do papel do indivíduo na efetividade organizacional.

Para alcançar resultados satisfatórios que levem a qualidade e eficiência do trabalho, é imprescindível que o gestor líder vá além da compreensão da parte técnica e administrativa, mas que também possa perceber que as pessoas que integram sua equipe são seres humanos detentores de sentimentos e habilidades, que precisam ser respeitados e valorizados. Daí, que o líder precisa ser empático, saber comunicar-se e delegar funções, porém com capacidade para distinguir o lado pessoal do profissional.

A empatia não é necessariamente concordar, de forma absoluta, com os pensamentos, atitudes e pedidos do outro. Ao contrário, é respeitar, considerando o contexto fático do momento, as emoções e vontades de determinado membro da equipe, ou seja, dar importância às suas palavras e sentimentos, mesmo que, posteriormente, se tenha que dizer um “não” a ele.

Já quando se diz que o líder deve ser comunicativo, não significa que ele tenha que se expressar o tempo todo, ao contrário, sabe-se que os verdadeiros líderes ouvem mais do que falam, ou seja, comunicação é fazer-se entendido no sentido de saber decodificar a mensagem que o membro da equipe lhe repassa, de modo a entender o que ele, de fato, deseja.

A habilidade do líder delegar funções igualmente deve ser vista com uma certa cautela, pois não basta delegar atribuições. Inicialmente se faz necessário que o líder conheça o que está delegando a outrem e, a partir daí, distribua tarefas de acordo com

as habilidades, conhecimentos e limitações dos membros de sua equipe. Dessa forma, dominando o conhecimento delegado, o líder tem condições, também, de esclarecer dúvidas, orientar e corrigir os erros de seus colaboradores, quando necessário. Delegar também é dar apoio, porém sem tirar a responsabilidade e o comprometimento dos administrados.

No que diz respeito ao tema “gestão de conflitos”, igualmente se percebeu que os diretores entrevistados, embora tentem, no âmbito da repartição, resolver os conflitos que lhe aparecem, de forma amistosa, ainda carecem de técnicas e conhecimentos específicos, inclusive da legislação pública e acadêmica, para que possam obter mais sucesso em suas tentativas de solução e conciliação.

Em sua maioria, salvo o Diretor da Faculdade Z, os entrevistados admitem que ocuparam seus cargos sem ter recebido, anteriormente, nenhuma espécie de treinamento e/ou capacitação para tanto, cujo preparo eles concordam, de forma unânime, ser de suma importância para o bom desempenho da função. Embora reconheçam e admitam que a própria cultura da universidade como um todo, muitas vezes associada a “cultura da permissividade”, muito comum quando se trata de “serviço público”, seja um dos principais fatores bloqueadores de mudanças na Administração Pública brasileira e um dos motivos que vem a dificultar que os subordinados respeitem e cumpram as ordens emanadas por seu superior hierárquico, no âmbito da repartição.

Ainda se observou que os entrevistados associam suas habilidades, competências e sucesso na atual gestão, como algo muito mais voltado as suas experiências pretéritas e atuais (na base do erro e acerto) como servidores públicos (exercendo cargos adminis-

trativos e alguns até pela formação acadêmica em Administração de Empresas), do que algo ligado a alguma espécie de treinamento e/ou capacitação específicos para tanto. Porém, ainda assim, não descartam, tampouco desmerecem a importância de um treinamento e capacitação de forma continuada desse gestor para que ele possa desempenhar com melhor eficiência as atribuições da função pública.

Na parte voltada a legislação, os entrevistados, de forma majoritária, admitem não ter conhecimento, praticamente nenhum, acerca da legislação pública e acadêmica, o que é algo preocupante, considerando que como partes integrantes da chamada “administração pública”, têm o seu atuar totalmente condicionado ao que encontra disposto na Lei pertinente.

Essa falta de conhecimento legal, provavelmente, limita a atuação desse gestor universitário público, na medida que ele não pode tomar nenhuma espécie de decisão administrativa sem ter o respaldo da norma de ordem pública. O que talvez explique a conduta dos entrevistados em submeter, na maioria das vezes, a apreciação dos fatos irregulares de que têm ciência, em razão do cargo que ocupam, ao crivo de outros setores da instituição a exemplo da procuradoria geral e do setor de sindicância e inquérito administrativo da universidade.

Vejamos algumas falas dos entrevistados de forma a subsidiar os argumentos aqui elencados:

[...]cheguei num cargo de gestão sem um conhecimento legal, ou de leis específicas, de conduta do servidor público, que isso, muito embora quando a gente entra no serviço público, nós teríamos que ter esse conhecimento, mas não ocorreu[...]

[...]Primeiro, a imparcialidade, porque às vezes você enfrenta uma questão de interesse pessoal até de uma pessoa que você gosta muito. E como que eu busco a imparcialidade? Eu sempre nomeio comissões[...]Então uma prática minha quando eu vejo que tem algum problema aqui dentro e um problema que eu poderia até errar com relação a ele, eu busco nomear uma comissão, o máximo imparcial possível, para raciocinar sobre aquela problemática e trazer aí uma solução melhor[...]

[...]Por isso que a experiência é importante. Se você tem alguém que tem muito tempo de experiência na universidade, que ao longo dos anos conseguiu, adquiriu uma certa respeitabilidade, então eu acho que isto facilita o processo. Se você coloca lá alguém inexperiente, alguém que não conhece muito bem a função, este alguém pode estar muito mais sujeito a influências corporativas[...]A força da corporação fica muito grande quando você está sozinho, aí chega um grupo de pessoas diante de você e começa a querer influir a decisão. Então, por isso que o gestor universitário não deve tomar decisões sozinho e nem no afogadilho[...]Que existe influência de corporação, existe não é só na universidade, existe em qualquer lugar que a gente esteja, por isso que é muito importante a experiência, saber escolher bem os dirigentes, para que esta influência seja menor, inexistente não tem jeito[...]

[...] Eu acho que o bom conhecimento das normas, da legislação específica, Lei 8.112, eu acho se conhecer isso, ajuda, não atrapalha não, ajuda. Nem que seja para o gestor público perceber que ele não pode avançar o sinal, que ele tem que encaminhar aquilo para uma instância superior, senão ele mesmo pode ter dificuldades no processo[...]

[...]É...isso acho que nós não somos preparados

para a gestão[...]eu, particularmente, nunca foi preparado ou recebi algum tipo de capacitação para atuar em gestão. Então, isso é algo que nós, que eu estou aprendendo com a execução do trabalho[...]Erro e acerto, ou procurar o máximo possível cercar de informações para errar menos. Mas quando não se tem experiência que possam te embasar pra você tomar uma decisão, sim, você está suscetível a sim a mais erros[...]

[...]uma delas eu mencionei aqui a experiência acadêmica, não deve ser alguém muito recente, muito novo na instituição[...]Essa experiência prévia ela envolve, evidentemente, conhecimento da legislação, envolve a própria prática da função no dia a dia. Isso eu acho que facilita não só a vida dele, como a vida daqueles que vão estar sujeitos, vão estar subordinados àquela pessoa que vai exercer a função. Eu acho também considerando que é uma função que é exercida numa universidade, eu acho que, além disso, ele deve ter, dependendo do cargo que ele vai cumprir, ele deve ter a formação acadêmica correspondente[...]eu ocupei todos os cargos eu acho que da administração universitária, menos de reitor[...]Além disso...eu nunca fui um administrador público, eu sempre, eu tenho duas carreiras: o pessoal fala em carreira em Y (pressupõe você vai para a administração ou vai pro lado técnico). Eu fiz as duas simultaneamente [...] Eu entrei na carreira de administrador e em paralelo na carreira científica muito bem construída, mas isso é pessoal. Acho que fazer isso, por um lado, dentro da universidade é positivo, mas requer algum sacrifício e nem sempre as pessoas estão dispostas a pagar[...]

[...]Isso aí...eu desconheço qualquer treinamento específico da Lei 8.112... e também a questão de regimento geral e estatuto, curso pra isso eu acho que eu nunca soube disso[...]

Outros pontos relevantes também foram invocados pelos entrevistados como a questão das práticas corporativistas tão comuns na esfera pública, o que eles admitem existir no âmbito da universidade e, em alguns casos, podendo redundar em omissões e falta de tomada de atitudes, por parte de alguns gestores, frente a irregularidades praticadas por seus pares no exercício das atribuições da função pública.

No caso do docente, essa prática corporativista se apresenta ainda com mais intensidade, tendo em vista que os cargos de direção e coordenação de curso são ocupados, exclusivamente, por docentes com a maior titulação acadêmica. Com o passar do tempo, essas posições hierárquicas se invertem devido a temporariedade dos mandatos.

Tal rotatividade dos cargos e inversão de hierarquia, em alguns momentos, conforme admitido pelos entrevistados, pode ser a responsável pela omissão de algumas chefias frente a irregularidades praticadas por seus administrados. Daí, que a maioria dos entrevistados, visando a imparcialidade e de modo a evitar práticas corporativistas, preferem, a depender da complexidade e gravidade do caso, a tomada de decisões colegiadas.

3.3. Entrevistas com docentes

Todos os docentes entrevistados são pós-graduados em nível de mestrado e doutorado, já tendo ocupado, em alguns momentos, ainda que temporariamente, funções de chefia como a de coordenação de unidade acadêmica.

A entrevista com os docentes objetivou aferir quais são as

impressões que eles têm em relação a conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos dos diretores de unidades acadêmicas e como eles percebem e propõem soluções para os problemas e irregularidades que vislumbram, como servidores públicos, no âmbito da unidade acadêmica em que laboram.

O roteiro de entrevista preparado e dirigido aos docentes totalizou um número de 13(treze) perguntas, destacando que, no decorrer das entrevistas, dentro de uma mesma pergunta, foram suscitados outros questionamentos aos entrevistados, de forma a aclarar ainda mais as respostas dadas e com isso se aproximar, ao máximo, da verdade real dos fatos. Enfatizando que, todos os questionamentos feitos aos entrevistados, além do roteiro pré-estabelecido, tinham estreita conexão com a pergunta feita naquele momento.

As respostas obtidas foram categorizadas da seguinte forma: gestão de pessoas (liderança), gestão de conflitos, capacitação e conhecimento da legislação.

Reitera-se que os posicionamentos que aqui serão reproduzidos são pequenos excertos das falas dos entrevistados.

CATEGORIA: GESTÃO DE PESSOAS

UNIDADE A

Faculdade W / Servidor-docente: Jeferson

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, di-

fácil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Aqui desse setor, dessa unidade especial de ensino, o clima organizacional é muito bom [...]a gente tenta resolver os problemas em conjunto, realmente. Então o clima organizacional disso aqui é muito bom, é muito fácil trabalhar aqui [...]desde que eu entrei sempre foi assim aqui na escola. Tanto é que todas as outras oportunidades para você crescer ou sair dessa unidade foram me oferecidas e eu não sai daqui, estou aqui deste 1987.

Perguntado ao entrevistado se este bom clima organizacional, ao entendimento dele, se deve a boa atuação de gestores atuais e pretéritos, a exemplo dos coordenadores de curso e diretores da unidade, ao que ele respondeu que:

R.: Eu acho que sim, é o bom desempenho. Na verdade é o jogo limpo entre as pessoas. É a sinceridade de trabalhar. E a gente trabalha aqui por um bem comum, sem demagogia. Você trabalha aqui, primeiro porque a gente gosta de estar aqui e tentar resolver os problemas da melhor forma possível.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: Na unidade uma vez por mês a gente faz essas reuniões, fora as reuniões de colegiado. E no curso a gente faz também uma vez ao mês essas reuniões pra troca de experiências, pra modificação de plano de curso, pra atualização do curso, pra resolução de problema com aluno. Então a gente tem marcado todas as terças-feiras do mês e uma delas a gente se reúne pra isso.

Perguntado ao entrevistado, se nessas reuniões existe uma boa representatividade das categorias a exemplo de técnicos administrativos, docentes e discentes, ele respondeu que:

R.: Nas reuniões gerais da unidade é técnico administrativo e docente. Discente não tem participação. Dis-

cente participa somente nas reuniões do colegiado[...]

Perguntado ao entrevistado se sob o ponto de vista dele o conselho retira a autonomia, em alguns momentos, dos gestores, ao que ele respondeu que:

R.: Aqui na escola sempre foi assim: ele endossa, na verdade, as condições da coordenação ou da direção. Então, como ele é órgão máximo da unidade, decisivo, ele chega a endossar aquilo que a gente tem como pensamento.

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Primeiramente eu penso que qualquer pessoa pode ocupar um cargo de gestão. Então, todas as pessoas, no meu pensamento, elas têm capacidade para gerir ou gestar alguma coisa, não é. E ela só especializa estando no cargo[...]

Perguntado ao entrevistado se ele não acha imprescindível o conhecimento da legislação por parte do gestor, ele respondeu que:

R.: Mas isso é indispensável. Eu acho que a partir do momento que ele se propôs ao cargo, ele tem que correr atrás das coisas, que são inerentes ao cargo: então, por exemplo, a legislação, todas as condições que regem a administração ele tem, desde, estando ali, ele tem que correr atrás daquilo lá. Aqui a gente sempre teve a colaboração dos outros colegas. Então é muito fácil, a gente ser administrador aqui na universidade.

Faculdade W / Servidor-docente: Rubens

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Olha desde que eu entrei aqui na unidade, desde 2010, e neste período já mudou a gestão 02 vezes. As 02 vezes que mudou a gestão eu vi uma participação

muito democrática da unidade. Eu não vejo grandes problemas aqui dentro. Eu vejo que há uma interação, uma facilidade muito grande de você ter acesso ao diretor, e da gente ter esses contatos com o professor. Então eu acho bem democrático, participativo digamos assim.

Perguntado ao entrevistado se o clima democrático que ele afirma ter na unidade tem haver com a boa atuação dos gestores a exemplo do diretor da unidade e coordenadores de curso, ao que ele respondeu que:
R.: *Eu acho que tem haver com o diretor. Eu acho que quando ele se predispõe a isso, ele desempenhar a tarefa dele de articular as tarefas dentro da unidade, eu acho que ela fica mais fácil e ele consegue fazer isso.*

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: *Nós temos um conjunto de reuniões: nós temos uma reunião geral, ela é mensal. Nós temos uma reunião com os gestores, tem a reunião com as comissões distribuídas dentro da unidade e também uma outra reunião que a direção faz com professores e alunos – esta não é mensal, uma vez ao semestre – mais ou menos no começo do semestre.*

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: *Eu acho que o perfil de alguém que vai assumir uma gestão é aquela pessoa que ele escuta mais do que fala, eu acho isso primordial [...]*

Perguntado ao entrevistado se ele sabe dizer qual o maior fator desencadeador de conflitos no seio da unidade, ao que ele respondeu:

R.: *Eu acho que...do ponto de vista, por exemplo, do aluno, aqui nós temos aulas no período da tarde, tem aulas no período da noite e tem alguns setores da secretaria que não funcionam quando o aluno tá aqui,*

isto é motivador de conflitos. No âmbito dos professores os usos dos espaços que de repente geram conflitos [...] A destinação de recursos, a divisão do quadro de necessidades docentes por cursos, também é motivador de conflitos. A não transparência do que cada professor faz dentro da unidade é gerador de conflitos..

Perguntado ao entrevistado se ele concorda que uma das formas de geração de conflitos reside no fato de práticas corporativistas por parte de diretores e coordenadores de curso que são omissos frente as irregularidades cometidas por seus pares, considerando que as funções ocupadas são temporárias ocorrendo uma inversão de hierarquias com o tempo, ao que ele respondeu que:

R.: Não deveria, mas influencia, infelizmente [...] Corporativismo, infelizmente. Eu acredito que gestão, coordenação e direção, independentemente de qualquer que seja o cargo administrativo, ele tinha que ser planejado acima de uma gestão [...] Eu acredito se a universidade tivesse um plano, um plano de gestão mais enxuto, que ele não abrisse tanta possibilidade dele ser burlado, manipulado, é uma forma de otimizar as decisões e otimizar as relações e até mesmo o desenvolvimento dela, eu acredito num plano de gestão.

Perguntado ao entrevistado como ele posiciona frente a atuação do conselho da unidade: ele colabora com a gestão ou lhe retira parte da autonomia, ao que ele respondeu que:

R.: No nosso caso aqui ele ajuda, o conselho ajuda. Ele é bem mesmo o reflexo da democracia dentro da unidade.

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidor/Docente: Paulo

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, di-

fácil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Eu classifico como...hoje, eu vejo que melhorou bastante, eu já tenho seis anos aqui de casa e além, de enquanto professor, eu já fui também aluno da instituição e convivi com alguns colegas, que hoje são meus colegas. Eu vejo hoje que o clima melhorou bastante, mas ainda tem alguns pontos que precisam ser melhorados. Acho que a principal questão que o gestor precisa se dedicar, hoje é administrar as vaidades [...] Na oportunidade, foi perguntado ao entrevistado se ele achava que o papel do gestor é imprescindível para tornar o clima organizacional harmonioso, ao que ele respondeu que:

R.: Sem dúvida, porque hoje os gestores aqui da unidade acadêmica eles que acabam assumindo algumas atividades em prol do coletivo, então de certa forma acaba representando o coletivo [...]Então esse papel do gestor de saber equilibrar, saber equilibrar essas vaidades, fazer uma distribuição que seja ao mesmo tempo justa e que dê conta de atender uma ou outra demanda mais específica, isso é muito importante para a gestão.

Foi perguntado se, no entendimento do entrevistado, uma má gestão poderia ser a responsável pela deflagração de conflitos no âmbito da unidade, ao que ele respondeu que:

R.: Perfeito, poderia sim. Na minha visão, o que a gente vê que alguns conflitos parecem bobos, poderiam ser resolvidos com uma simples conversa, um simples diálogo, com um simples bom senso do gestor, em termos dele ter essa habilidade pessoal, poderia evitar problemas bem mais grave [...]

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: Sim, são vantagens positivas. A gente tem diversas instâncias. Então, geralmente, essas instâncias funcionam com representações. Mas, quinzenalmente, os

docentes da unidade inteira tem a possibilidade de dar suas sugestões e tal. E, semanalmente, dentro das suas representações, que nós funcionamos como áreas, tem também essa possibilidade para o docente colocar melhorias, aspectos de melhorais, tanto na gestão dos coordenadores, quanto também nas questões acadêmicas e pedagógicas, etc. Eu vejo que há esse espaço e há uma regularidade sim aqui dentro.

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: [...]Mas, assim, as características que ela tem como gestora, eu vejo que são muito importantes: acessibilidade, não ser aquela pessoa inacessível – Então, acessibilidade tem a questão de saber conversar com outro, identificar o problema que o outro traz pra ela e qual a decisão a ser tomada. Outra questão muito forte dela é a questão do planejamento, que eu vejo como um ponto muito importante, porque você pegar uma unidade acadêmica, saber onde você quer chegar, quais os planos, como aumentar a turma que tá mal montada...o que a gente vai fazer... a questão do controle eu acho que isso é importante, a questão do controle, aí começa os problemas, professor que não dá aula, professor que coloca coisa em plano de atividade, que fala que vai fazer em 10 horas e na verdade gasta menos do que isso [...]A questão de saber delegar [...]Eu acho que, então eu já acabei comentando a questão da acessibilidade, que é saber ouvir, esse lado humano da gestão [...] saber os problemas do outro, se colocar no lugar da pessoa, como resolver aquele problema. Acho que esse é um perfil de um gestor ideal, tem essas características[...]

Faculdade Y / Servidora/Docente: Deise

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: [...] Eu não coloco que é um clima harmonioso: é um clima de conflito, de panelinha, é um clima em que há uma guerra fria entre os grupos que se formam ali, de interesses, eles estão muito acima dos interesses coletivos, muito acima mesmo. Embora, a diretora ela tem feito muito mesmo, ela tem feito um trabalho árduo pra isso não acontecer.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: Existe, nos próprios conselhos da unidade isso é discutido né. Todas essas questões são colocadas, no momento, e discutidas. Ela é muito aberta, a diretora, todas as questões ela leva para o conselho da unidade. E também ela também tem um grupo de apoio, uma equipe mais próxima de apoio que ela discute, ocasionalmente, não sei de falar, eu não faço parte dessa equipe, talvez uma vez por mês [...]

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Bom, para ser gestor de uma unidade acadêmica, pra ser diretor, primeiro tem que ter tempo. Tempo para dedicar, porque é um trabalho assim de uma amplitude enorme. Demanda conhecimento variável: conhecimento sobre as pessoas, como lidar com as pessoas, tentar lidar com professores, com aluno. Conhecimento de como lidar com questões burocráticas, financeiras. Habilidade para negociar na reitoria, outros órgãos [...]

Foi perguntado a entrevistada se, ao entendimento dela, essa preparação do gestor para assumir um cargo de gestão, poderia ser feito em momento anterior a sua tomada de posse no cargo ou em momento posterior, ao que ela respondeu que:

R.: Eu acho que sim, que é importante. Mas, a pessoa vai adquirir depois. Mas o desejável é que ela tenha antes. Que ao se candidatar, a pessoa talvez pudesse

ser avaliada se ela tem aquele perfil [...] Eu vejo que é da mesma maneira: a gente deveria saber antes, porque depois, certamente ele vai passar pelos problemas, vai resolver, algum aprendizado ele vai ter dali. Mas o desejável é que tivesse antes...

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidora/Docente: Cleuza

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Bom, fica a resposta na percepção[...]Mas em termos de percepção, eu Cleuza, classifico como bom, porque eu tenho prazer em vir trabalhar, eu levanto, mesmo em dias que estou cansada, eu me sinto bem em vir trabalhar. Então eu considero que é bom.

Perguntado a entrevistada se em relação aos diretores e coordenadores de curso, por estarem a frente na tomada de decisões, nas unidades acadêmicas, se a conduta deles diária influencia para a harmonia ou desarmonia do clima organizacional, ao que ela respondeu que:

R.: Eu acho que é fundamental, qualquer gestor, a postura dele, a forma como ele encara o dia, a forma que ele trata as pessoas é fundamental para que o clima fique bom [...]

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: Olha, nós temos reuniões de conselho. Aí nas reuniões de conselho tem mais processos e despachos que tem que acontecer. Mas mesmo nesse momento, nos conselhos, tem também alguns assuntos, propostos pela diretoria, por colegiado de curso, onde a gente

tem oportunidade desse tipo de debate. Mas quando tem assuntos que a direção acha que é fundamental o conhecimento de todos, aí tem o momento das assembleias. Tem momentos que não são assembleias, mas são convites, onde temas vão ser discutidos...teve esse caso que eu citei pra você do debate sobre a avaliação docente, é um convite a todos os docentes, aonde aquele tema vai ser discutido, vai ter palestras, vão ter apresentações, então são várias oportunidades que a gente tem.

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Primeiro tem que conhecer a faculdade, tem que conhecer a unidade muito bem. Segundo eu acho que tem que ser um professor que ele atua no tripé, porque aí ele vai conhecedor de ensino, pesquisa e extensão. Eu acho que é fundamental...Que ele tenha uma capacidade de ouvir, de diálogo, também fundamental. Que tenha a possibilidade também, a capacidade de negociar e a capacidade de falar com todo mundo e ser escutado e ser respeitado, não por imposição, porque eu sei, mas sim porque eu quero o melhor pra nós, então tô levando isso pra você, que isso que vai me fazer crescer, isso vai fazer a gente crescer como unidade.

Faculdade Z / Servidora/Docente: Amanda

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Bom, essa é uma história muito complexa, que não é só na unidade acadêmica [...] Isso eu não gostaria nem de tocar no assunto, que é muito complexo e eu sinceramente acho que poderia ser melhor.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inova-

doras para a melhora do setor?

R.: Sim, a nível de Faculdade Z nós temos uma reunião semestral com todos os alunos e convocados pela coordenação: pra saber como é que estão sentindo, tal, o que pode ser melhorado, etc. A nível de direção tem e aqui tem a reunião ordinária pelo menos uma vez por mês do colegiado, ordinário. Tem o calendário de reuniões. Na Faculdade Z, unidade acadêmica, tem as reuniões ordinárias do conselho, que é no mínimo uma vez por mês e tem assembleias gerais que são convocadas pelo diretor pra discutir problemas da unidade e as referidas melhorias.

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Eu acho que o indivíduo tem que ter muita paciência, tem que ser uma pessoa que receba todos e olhe como se ele tivesse lá encima pra resolver o conflito aqui em baixo. Porque não é fácil. Realmente é muito complicado. Eu acho que no serviço público, principalmente nas unidades acadêmicas, o diretor não deveria ser um professor da instituição, deveria ser um administrador, que não tivesse relação de trabalho, colega de trabalho, ser um administrador mesmo, de fato, e uma pessoa que resolvesse conflito. Porque realmente ser um colega de trabalho, tem muitos que são éticos e fazem o dever de casa, não é o nosso caso, mas eu vejo a grande maioria de outras unidades acadêmicas, o corporativismo e a falta de vontade resolver problemas porque são os próprios colegas, que estão no conflito.

CATEGORIA: GESTÃO DE CONFLITOS

UNIDADE A:

Faculdade W / Servidor-docente: Jeferson

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Eu recorro primeiramente à direção da escola e a gente troca ideia e vê o que realmente tá acontecendo, depois a gente busca o implicado nisso e dependendo da situação a gente vai para os órgãos capacitados da universidade pra tentar resolver os problemas [...]

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: Desde que eu to aqui, todos os problemas que eu levei pra direção, imediatamente a gente se sente protegido, imediatamente a gente tenta resolver o problema em conjunto aqui mesmo na unidade[...]

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Primeiro eu faço parte dessa cultura, eu estou dentro da unidade, dentro da universidade, dentro da escola e dentro do curso[...]. A gente tenta ser flexível ao máximo e ponderar todas as situações que acontecem nessas diferenças, tentando administrar os conflitos gerados pela diferença de cultura [...]. Eu penso que é mais tranquilo ponderar essas situações culturais.

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Enquanto coordenador eu já tive situações assim de laboratórios [...] Eu, pessoalmente, busquei alternativas [...] Mas quando eu me deparo com algum tipo de situação, primeiramente a pessoa, eu sempre fui muito direto no sentido de buscar entender a situação, então eu sempre fui na pessoa e não outros mecanismos de por exemplo ir primeiro na direção pra depois ir aonde está o problema. Eu sempre fiz o inverso.

Perguntado ao entrevistado se ele já procurou o diretor pra resolver algum problema e qual foi a reação e posicionamento dele, ao que ele respondeu que:

R.: Que sim, foi recebido muito bem, aberto a saber o que tinha acontecido. Nas duas gestões: na anterior quanto dessa, já tive situações nas duas gestões e as duas mostraram abertas a resolver.

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: Primeiro, o empenho pessoal, empenho enquanto diretor. Depois nas outras instâncias. Já aconteceu fato assim comigo, primeiro sentou na unidade e depois nas instâncias superiores.

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organiza-

cional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Vou responder sob dois pontos de vista. Primeiro é o da unidade: apesar que existe essa cultura dos protocolos, dos procedimentos a serem tomados dentro da unidade, aqui ainda é uma unidade pequena dentro da instituição. Mas as coisas aqui, então, acontecem mais rápido [...] Mas quando isso cai na esfera da instituição, em um âmbito maior, eu já te respondo sob outro ponto de vista: eu percebo que dentro da universidade o procedimento ele é muito demorado[...] Essa cultura organizacional eu acho ela muito inchada, muito demorada, eu acho que isto emperra as atividades a serem feitas.

Perguntado ao entrevistado até que ponto essa cultura organizacional é responsável pela deflagração de conflitos, ao que ele respondeu que:

R.: Sim, eu acho. Quando você solicita e, às vezes, você em função da necessidade, você busca com muita frequência, com muito afoito a resposta, aquilo talvez que você tá precisando, porque na outra ponta tem alguém que tá precisando que é o aluno e às vezes isso não acontece. E, às vezes em função disso, o seu próprio contato com esses setores que cuidam disso gera conflitos, porque você precisa e o setor não tem e da outra ponta a pessoa te cobrando também. Eu acho que influencia sim.

UNIDADE B

Faculdade Y/ Servidor/Docente: Paulo

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Geralmente eu recorro, primeiramente eu procuro com o próprio colega, dialogar com ele, saber o que tá acontecendo, mostrar a realidade, que aquela decisão era mais justa pra todos em detrimento de um ou outro benefício pessoal, a gente tem que pensar no coletivo e tal [...] Mas, inicialmente, o diálogo com o próprio professor, com o próprio envolvido. E aí, isso não surtindo efeito eu procuro em outras instâncias, na direção, na [...]

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: Então nesse ponto, eu vejo que melhorou bastante essa questão da minha percepção. Então eu vejo hoje que há uma possibilidade maior de diálogo com a direção [...]

Foi perguntado ao entrevistado, como ele vê as seguintes questões: os cargos de direção e coordenação de curso ser ocupados exclusivamente por docentes; serem estes cargos de natureza temporária e até que ponto essa alternância nos cargos colabora para práticas corporativistas (omissão) dos docentes em relação aos seus pares, ao que ele respondeu que:

R.: Eu não tinha pensado por esse lado, mas eu acredito que sim. Porque às vezes é aquilo que eu tava comentando anteriormente, a gente espera uma atitude mais enérgica e ela não acontece, em função de manter-se o clima, não criar desavenças com o outro. Pensando bem, eu vejo que essa questão é um próprio problema dentro da administração que você chama problema de governança, porque você tem seu próprio par, hoje você tá numa situação, amanhã se inverte e aí dependendo de quem está você fica com o tal do receio e pessoas tem de A a Z, tem pessoas de todo tipo. Então, realmente, eu acho que isso é um fato inibidor sim [...]

Perguntado se ele já presenciou alguma situação assim, o entrevistado respondeu que:

R.: Então, eu to pensando aqui, algumas situações, por exemplo, com professores, que... ou faltaram as aulas e não justificaram, até precisaria de uma situação mais enérgica por parte da coordenação do curso e tal. O professor foi chamado, foi pedido esclarecimento: o que foi que aconteceu. E aí o professor coloca a versão dele, os fatos que aconteceram: eu tive num congresso...Mas que não justifica. E talvez aquilo pudesse encaminhar para algo mais grave como um processo administrativo e tal, mas aquilo acaba ficando internamente. Até que ponto é em função de serem colegas, docentes e tal. Aí eu não consigo te dizer se isso pode ter afetado. Acredito eu que isso é um dos fatores que pode ter afetado sim a decisão.

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: [...] Eu vejo que essa questão da cultura, ela acaba sendo importante na forma mesmo da convivência [...] Ou seja, se não tivesse áreas, acho que boa parte dos problemas que nós temos hoje, pelo menos de convivência, poderiam ser minimizados.

Faculdade Y / Servidora/Docente: Deise

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: É, dependendo do nível do problema eu recorro

à diretora. Então eu exponho pra ela, exponho meu ponto de vista, é, mas no sentido dela tomar conhecimento do que tá acontecendo. Porque eu sei que é difícil fazer alguma coisa. Porque as pessoas aqui, quando elas adquirem a estabilidade, deixa de ser importante fazer o melhor pra todos, o que é importante é fazer o melhor pra mim[...]

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: Ela procura resolver no âmbito da unidade. E quando ela vê que não resolve ela passa pra instâncias superiores. Mas ela tenta primeiro resolver.

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Aqui na nossa unidade eu percebo que não é uma cultura, são várias. A gente pode falar que são várias culturas. São vários grupos que têm pensamento diferente, não chegam a um consenso, há muita fragmentação, há muita ambiguidade, eu vejo dessa forma aqui na unidade. Eu posso dizer assim que os conflitos que existem eles são resolvidos, entre as pessoas, de diferentes maneiras, porque são diferentes interpretações que as pessoas têm, que esses grupos têm em relação aos problemas. Então, as pessoas aqui não ligam com os problemas da mesma maneira, porque têm interpretações diferente [...]

UNIDADE C

Faculdade Z / Servidora/Docente: Cleuza

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Bom, primeiro o caminho que eu percorro é sempre tentar ver quais são as normas, resoluções e legislação pertinente, pra entender o caminho que isso pode percorrer. Mas a primeira pessoa que eu procuro na unidade é o diretor [...] Mas o primeiro momento meu mesmo é entender a legislação e o entorno, para ver o que eu poderia fazer. Mas com embasamento pra me ajudar seria o diretor, minha primeira pessoa. Depois eu procuro os colegas que são extremamente tranquilos também, tem as outras coordenações que a gente tem um relacionamento bom que eu procuro. Mas a primeira pessoa é o diretor.

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: Ele sempre tenta, procura resolver aqui dentro [...] Se for algo extremado ai sim a gente leva pra outras instâncias. Mas o primeiro lugar é aqui, a gente sempre tenta resolver aqui dentro.

Perguntada a entrevistada se essa atitude do seu diretor faz com que ela se sinta protegida e amparada diante de uma situação conflituosa que precisa de uma solução, ao que ela respondeu que:

R.: Bom, aqui procura-se, tem duas coisas que eu acho importante: procura-se dar um encaminhamento interno [...] Agora, se for algo que foge... a gente não

é corporativista, a gente não esconde, se for algo que está fora da nossa esfera, a gente leva pra outra esfera se a gente considerar a tentativa de resolver internamente a gente seria meio corporativista [...]

Perguntada a entrevistada se o fato de, nas instituições de ensino superior públicas, os cargos de diretor e coordenador de unidade serem ocupados exclusivamente por docentes, isto não seria responsável por práticas corporativistas por parte deles no que diz respeito a serem omissos diante de irregularidades praticadas por seus pares, no exercício das atribuições do cargo, considerando que as posições hierárquicas irão se inverter com o passar do tempo e de diretor e/ou coordenador poderão vir a ser subordinados àquele que cometeu irregularidades, ao que a entrevistada respondeu que:

R.: [...] eu acho que, muito pelo contrário: o fato de ter essa oportunidade da gente ora estar coordenador, ora não coordenador, ora diretor, ora não, eu acho que engradece e a gente fica cada vez mais atento, mais cuidadosos com a nossa atividade. Agora a questão do corporativismo, sempre que tem problemas, igual eu citei anteriormente [...] A gente procura uma forma de chegar até a pessoa, pode demorar um pouco, que às vezes o caminho não é tão simples, não é tão direto, a gente tem que percorrer alguns caminhos, mas a gente sempre procurar levar e apontar sim para as pessoas.

Perguntada a entrevistada se quando ela diz “levar e apontar para as pessoas” se isto é feito de forma individual ou colegiada, ao que ela respondeu que:

R.: Olha, a decisão para apontar isso daí, em geral a gente leva de forma colegiada [...] Então a gente procura ser uma decisão coletiva, de órgão mesmo colegiado pra depois a gente tomar medida. Agora, eu não posso falar da direção. Mas com certeza tem também, por exemplo, algumas coisas que chegam no conselho, o conselho decide alguma coisa e o diretor executa

Perguntado à entrevistada se, sob o ponto de vista dela, o Conselho de Unidade contribui para auxiliar o gestor na tomada de decisões ou, ao contrário, lhe retira certa autonomia para tomar decisões, ao que ela respondeu que:

R.: Olha, órgão colegiado eu acho que é fundamental. Porque, às vezes, o gestor tem aquela visão dele, muito específica [...] Eu acho que a decisão de um gestor sozinho... é lógico que tem um momento que ele precisa, por questão de prazo, tem coisas que ele tem que fazer. Mas, na grande maioria dos casos, eu acho que é fundamental conselhos e colegiados.

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Eu acho que a unidade ela tem a sua cultura, tem uma forma de proceder, sempre que chegam pessoas novas a gente acaba sentindo isso aí. Pra mim, o que me marca bastante, é essa parceria, essa possibilidade de informações, de ajuda de todo mundo, mas, ao mesmo tempo, ninguém deixa de apontar para os problemas também. [...] Agora se eu for comparar em termos de universidade, eu não sei se cultura, eu não sei se é a cultura da universidade, mas eu tenho percepção atual de encaminhamento, eu não diria se isso seria classificado como cultura, mas eu considero que atualmente nós estamos num período... de universidade meio permissivo, pra mim, pra minha percepção, posso estar enganada [...] Mas, na universidade atualmente... aliás, eu me sinto assim desconfortável em relação ao que a gente decide aqui e na universidade como um todo.

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Normalmente eu sigo o que está no regimento geral da[...]tudo o que eu tenho de legal. Com relação a outras irregularidades, independente de quem seja: aluno, professor, eu faço tudo por escrito, seguindo tudo que manda o figurino...eu não deixo passar nada, porque tudo o que a gente deixa passar, por menor que seja, vira uma bola de neve. Então esse é o meu conselho [...]

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor ou Coordenador, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: Depende. Com relação ao nosso diretor, eu não posso reclamar de forma nenhuma, que toda a vez que eu chego com algum problema, de imediato, ele tenta resolver. Se for da competência da unidade acadêmica pode ter certeza que a gente resolve por aqui. Agora tem coisas que não dá pra ser resolvida. Então o próprio regimento geral da ... não é que impede, mas tem os tramites legais que a gente encaminha [...]

Perguntada a entrevistada se, sob o ponto de vista dela, até que ponto o conselho da unidade colabora para ajudar no bom desempenho da função pelo gestor (diretor ou coordenador de curso) ou se o colegiado, em algumas ocasiões retira uma certa autonomia do gestor para tomar decisões, ao que ela respondeu que:

R.: Não, o colegiado, aqui o conselho só ajuda o diretor e outra coisa, com relação a problemas que tem que ser tomado de imediato, o próprio regimento da [...] as próprias normas acadêmicas dá essa liberda-

de pra tomar essas decisões rápidas, principalmente quando envolve a situação de alguém. Então nada é deixado pra depois. É feito ad referendum com relação aos alunos. Agora se não for, o que é prioridade aqui: o aluno. Dentro da nossa capacidade o aluno tem prioridade, porque é a razão de estarmos aqui [...]

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Não, eu acho que quem trabalha com [...], já tem uma característica própria de trabalhar em grupo, de discutir, de chegar num consenso. Eu não vejo problema nesse sentido não. Nós aqui temos uma cultura, principalmente aqui na [...], de ética, respeito e principalmente respeito às ideias dos colegas. Então, eu vejo, a cada dia, que [...] e pode ser até que haja discordância, mas sempre permanece, sempre fica o que a maioria decide.

CATEGORIA: CAPACITAÇÃO

UNIDADE A

Faculdade W / Servidor/Docente: Jeferson

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Eu estou na escola técnica de saúde desde 1987.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Eu sou detentor de cargo efetivo.

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Todas as vezes que a gente tem oportunidade, a gente participa sim. E é um estímulo, que primeiro eu penso que seja um auto estímulo pra você tentar errar o mínimo possível e do conjunto da unidade sempre que tem alguma coisa assim de atualização, um troca figurinha com o outro e a gente tenta frequentar esse curso ou fazer esse curso.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Bom, aqui é eleição, endossada pela reitoria. São quatro anos de direção e dois anos de coordenação [...] É um processo democrático e até hoje os que ocuparam estão tranquilos, eles têm chegado ao fim, e sempre correndo atrás de aprender não só a legislação, mas como o comportamento com o próximo, a relação de indivíduos. Eu acho que isso é muito interessante aqui.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Eu penso assim: a partir do momento que você passe a amar o próximo como você se ama, se conhecer, você tem condição de conhecer o próximo. Estando então ocupando esse cargo de gestor, de administrador, você tem que correr atrás pra aprender porque hoje as coisas são muito mais rápidas de acontecerem. É tudo novo que acontece. Você tem sempre tem que estar atualizado [...]

Perguntado ao entrevistado se ele acha que o fato de as direções e coordenações de unidades acadêmicas serem ocupadas, exclusivamente, por docentes,

e considerando ser cargos de natureza temporária, isto gera comportamentos corporativistas dos gestores frente a irregularidades praticadas por seus pares no exercício das atribuições do cargo, ao que o entrevistado respondeu que:

R.: Eu não concordo com a omissão do coordenador ou do diretor. Ele esquece que ele é um docente quando ele[...]muitos deles passam a ocupar cargo eles esquecem da sua origem. Tanto que muitas vezes a gente dá uma lembrada: você é docente como eu e por hora você ocupa o cargo de coordenador, por hora você ocupa o cargo de reitor da universidade. Então quando a gente ganha um cargo, é inerente ao ser humano, ele esquecer de onde ele veio, a origem dele, ele tem que ser lembrado toda hora pra...ele não ter esse tipo de problema [...]

Faculdade W / Servidor/Docente: Rubens

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Desde 2010

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Estável

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: É, eu sempre tenho recebido propostas de curso oferecidos pela instituição de aperfeiçoamento, mas eu procuro muito a minha qualificação, eu nunca esperei por isso [...]

Perguntado se ele acha ser imprescindível o gestor ser capacitado para assumir a função, o entrevistado respondeu:

R.: Eu não ser treinado, de repente não se seria a

melhor forma de identificação. Eu acho que ele tem de ter um conhecimento prévio sobre as funções e as questões relacionadas com a gestão, pra depois ele se tornar gestor. Eu acho muito complicado, por exemplo, um diretor de unidade, ele ser eleito pela comunidade ali envolvida sem deter nenhum tipo de contato com as rotinas e/ou procedimento dentro da gestão que ele vai assumir. Eu acho que os passos deveriam ser...por exemplo, no nosso caso aqui, aquele que é o assessor da direção, ele é a pessoa mais apta a ser diretor, porque ele participa da rotina que existe ali dentro daquela função.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Eu acho o ideal, é um voto. Ele é eleito direto por alunos e professores. Ele permite a participação de todos que estão envolvidos na unidade: você tem o técnico administrativo que vota, o aluno que vota e o professor que vota.

Perguntado ao entrevistado qual o perfil para ele de um bom gestor, ele respondeu que:

R.: Igual eu falei anteriormente. Eu acredito na capacidade dele de ser democrático e não demagogo. Qual a característica ser democrático: a capacidade que ele tem de articular entre origem de conflitos e a solução pra eles e de sempre estar observando o que seria bom para a unidade. Depois ele ter a capacidade de articulação entre todos os setores da entidade: administrativo, pedagógico, discentes, docentes.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: O que faz o diferencial é ele ser proativo, porque um diretor ele recebe uma demanda muito grande de coisa. Então, se ele ficar esperando de outros setores para resolver essas situações, ele não consegue dar respostas pra quem tá procurando. Então, a proativi-

dade é a de buscar sempre respostas aquelas questões que são postas pra ele, naquele momento [...].

UNIDADE B

Faculdade Y / Servidor/Docente: Paulo

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Na instituição especificamente são 06 anos. Mas como carreira já tem 09 anos. Atualmente só em uma unidade acadêmica, mas já ministrei para outras unidades acadêmicas também.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Detentor de cargo efetivo

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Nós somos cobrados muito fortemente na parte de mestrado e doutorado. Eu vejo uma cobrança muito forte da própria unidade acadêmica, tanto que os professores que ainda não tem a titulação de doutor, tão sendo pressionados mesmo pra fazerem doutorado. Mas com relação aos outros cursos de capacitação, que também eu vejo que são importantes, são tratados como comunicados: vai ter tal curso, tal dia, interessante que seja feito, interessante a participação do docente tal, mas não há uma cobrança, mas sim um informe [...]

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Então, atualmente é feito por eleição. Eleição com a mesma norma da[...] é adotada na unidade acadêmica, com as representações de técnicos, docentes e discentes. Essa é uma forma prática que aconteceu no

último mandado agora, que a atual diretora foi eleita. Anteriormente a isso, sinceramente eu não sei como foi feito. Não sei se você conhece o professor X, então quando eu entrei aqui ele já estava aqui. Mesmo na época de aluno ele já estava Diretor. Então não sei como aconteceu anteriormente.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Eu acho que complementando aquela resposta anterior, ainda essas habilidades, eu vejo como habilidades pessoais, humanas e técnicas, do planejamento, do controle, da habilidade pessoal de saber lidar com o problema do outro. Mas tem um conhecimento técnico que é interessante, que é a questão da legislação, porque todas as suas habilidades não vão servir pra muita coisa, ah, eu tenho ideia de fazer isso, isso e isso, mas isso fere alguma lei. Então, evitaria grande trabalho se tivesse esse conhecimento técnico da legislação mesmo. Outro conhecimento técnico que eu acho necessário também é a parte de comunicação mesmo, de por exemplo, dos trâmites internos, memorando, as instâncias [...] Complementando: essas duas habilidades técnicas: então a questão legal e a questão da comunicação interna.

Faculdade Y/ Servidora/Docente: Deise

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Eu comecei aqui em 2009. Durante 04 (quatro) anos, eu só assumi atividades docentes e as atividades de pesquisa e extensão. Em 2013, eu concorri, me candidatei ao cargo de coordenadora do curso de administração e fiquei na gestão de 2013 a 2015, como coordenadora de curso, que é docente.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Sim, eu sou professora 40 horas, dedicação exclusiva.

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Sim, ela, a direção sempre comunica. Nos conselhos isto é falado. Os professores são convidados. Eu sempre participei de curso na medida que eu consegui entrar, fazer, eu sempre procurei. E de uns tempos para cá, eu acho que vem crescendo essa procura dos professores daqui em fazer curso de capacitação a docência. Pode ser talvez os mais novos, recém-íngressantes, mas eu vejo que é mais hoje do que houve no passado, um interesse maior.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: É[...]bom aqui é eleição, tal qual está no regimento da universidade[...]

Foi perguntado à entrevistada qual a maior causa de conflitos na unidade acadêmica ao entendimento dela e como o diretor pode intervir nesse meio para evitar os referidos conflitos, ao que ela respondeu que:

R.: Os conflitos são de interesses. As pessoas têm interesses diferentes. E esses interesses, às vezes, conflitam [...]

Na oportunidade, foi perguntado à entrevistada se a prática legal de somente o docente poder ocupar cargo de direção ou coordenação de curso e esta função ser temporária, pode fazer com existam práticas corporativistas na unidade, por parte dos gestores, a ponto de gerar omissão, por parte deles, frente a irregularidades praticadas por seus pares, ao que ela

respondeu que:

R.: Olha pode ser que isto aconteça sim. Eu vejo que essa omissão ocorre, fundamentalmente, porque a gente sabe que não vai acontecer nada. Quando eu estava na coordenação, tinha muitas reclamações de alunos frente a um determinado professor. Aí os alunos iam na ouvidoria, reclamavam em todas as instâncias. Nem o professor mudava, o professor sabia. Ele não mudava porque ele sabia que não ia acontecer nada [...] Então eu não vejo que é por aí: eu vejo que é uma frustração, de você saber que a pessoa está ali há 20 anos, daquele jeito, ouvindo as mesmas reclamações e...então é um pouco de frustração.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Eu não saberia te dizer sabe o que as pessoas, uma pessoa poderia fazer para gerir bem, pra ser bem sucedido [...] Então, eu acho que é, fundamentalmente isso, é você não ficar preso a alguém que te fala as coisas, é sempre procurar ampliar ali, conversar com as pessoas, saber dos problemas, saber as diferentes opiniões sobre um mesmo problema. E ter muita paz de espírito pra você não carregar, porque, realmente, no serviço público a carga é muito pesada, a carga emocional é muito pesada.

UNIDADE C

Faculdade Z / Servidora/Docente: Cleuza

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Na verdade eu sou coordenadora do curso, já tem 02 anos. Eu tô na recondução já do cargo. Como docente foi em 2009 o processo de concurso, entrei

como professora 20 horas, depois de 02 anos eu tive oportunidade, a unidade tinha uma vaga de 40 horas e me perguntou se eu disse interesse e eu tive interesse, fiz a adequação para 40 horas e imediatamente depois, quatro meses depois, eu me candidatei à coordenação e tive o privilégio de ser eleita.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Sou docente, 40 horas, dedicação exclusiva.

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Tenho, eu tive a oportunidade no início aquelas capacitações iniciais que eu participei. Depois quando eu comecei na coordenação teve curso de capacitação. Infelizmente, eu não consegui ir em todos [...] Capacitação no sentido docente a gente também é bastante convidado, pela própria universidade tem bastante oportunidades [...]

Perguntada se a entrevistada acha que essa capacitação é imprescindível para o bom desempenho da função de diretor e coordenador de curso, ao que ela respondeu:

R.: Eu acho que sim. Eu não tô dizendo que a gente tem que participar de tudo. Principalmente quando você tá iniciando é fundamental você participar de alguns pra você entender o tramite, entender qual é o ritmo dos processos, eu acho fundamental, pelo menos na primeira vez que você vai ser gestor, eu acho fundamental você participar.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Bom, como é processo eleitoral, eu acho que é o mais adequado, é mais democrático, eu considero que é o mais adequado [...].

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Não diria um segredo, porque eu acho que norma, legislação, lei, resoluções. Se você trilhar no que isso te orienta, eu acho que você vai, minimamente, fazer uma boa gestão[...]

Perguntada a entrevistada qual a maior causa de conflitos, no ponto de vista dela, na sua unidade acadêmica, ao que ela respondeu que:

R.: Entre docentes, felizmente a gente tá num ambiente de elegância, podemos ter discordâncias, mas não tem conflitos pessoais assim não [...] Conflitos entre discentes e docentes, eu acho que as principais causas são quando a gente não deixa muito claro, principalmente, metodologia de[...]nem de ensino é, é de avaliação mesmo. Se a gente não deixa esse critério muito claro, isso gera conflito. Pra mim entre docentes e discentes seria isso. Agora entre técnicos e docentes eu acho que[...]eu acho que não tem muito conflito, mas quando tem eu acho que é possível de ser resolvido com diálogo[...]

Faculdade Z / Servidora Docente: Amanda

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Desde 2004. Ajudei elaborar o projeto pedagógico da [...] Na verdade, eu entrei na universidade como técnica de nível superior e fiz doutorado e voltei[...] ou seja, peguei o meu título na Alemanha em 1996 e somente em 2004 eu fiz o concurso pra docente.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Sim, desde 1988. Eu entrei como técnica administrativa e depois eu só fiz a vacância e passei de um cargo para outro.

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou

é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Eu sempre corri atrás. Eu entrei aqui como graduanda, fiz mestrado, fiz doutorado. Doutorado é a titulação máxima [...] Eu sempre vou pro exterior, sempre estou em contato com as universidades, principalmente onde tem o aluno, pra verificar a qualidade das universidades que eles estão fazendo.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Eleição, tudo aqui é eleito. Eu acho que num regime democrático de direito é o correto, porque se elege aquele que não é mais adequado ninguém pode reclamar. Perfeito. Eu sou totalmente de acordo com o sistema que é escolhido tanto coordenadores, diretores, membros de colegiado por eleição.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: O segredo é primeiro tomar conhecimento de toda a legislação, entender o projeto pedagógico do curso e entender o contexto de cada disciplina dentro do projeto pedagógico e respeitar e fazer todos aqueles envolvidos respeitarem o projeto pedagógico. E observar as normas acadêmicas, considerar todos iguais, não existe ninguém diferente em lugar nenhum, todos são iguais perante a lei, todos têm que respeitar, todos têm seus direitos e os seus deveres eu acho que o segredo é esse: respeitando cada um, ou seja, o limite de todos, todos respeitando seus limites, respeitando [...] eu acho que é o respeito, o respeito é o segredo, o respeito às normas, respeito ao projeto pedagógico, o respeito aos alunos, aos professores, eu acho que é isso.

CATEGORIA: CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO

UNIDADE A

Faculdade W / Servidor/Docente: Jeferson

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Nenhuma, não houve.

Perguntado se após a posse do servidor se ele participou de algum curso de capacitação ou foi motivado a participar, ao que ele respondeu que:

R.: Não, a única motivação que eu tive foi a minha mesma, por ocupar cargo de confiança, então eu tinha que ia atrás do que regia a lei pra eu poder aplicar ou não e tentar não errar ou errar o mínimo possível como administrador.

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Na posse não teve esse momento. Já faz um bom tempo já, não me lembro, mas não teve isso não.

Perguntado se o entrevistado sabe informar se, atualmente, existe esta prática de informar ao servidor acerca dos seus direitos e deveres, ao que ele respondeu que:

R.: Hoje é informado, no ato da posse é informado. Das pessoas que estão ingressando agora, na universidade, eles passam pelo setor de recursos humanos, aonde me parece que eles falam quais são os direitos e deveres do servidor.

Perguntado ao entrevistado se ele confirmava que, na época dele, não era repassado ao servidor, pelo setor competente, nenhuma informação acerca de direitos e deveres, ao que ele respondeu que:

R.: É isso mesmo, não era informado não, a gente era o céu você entrar no serviço público. Na minha época você tinha 02 anos de[...]pra você se adaptar ao trabalho[...]o estágio probatório era 02 anos e passando este estágio você então chegava a efetividade no cargo. Mas não tinha informação nenhuma quais eram os meus deveres ou os meus direitos em relação ao serviço público.

Perguntado ao entrevistado se ele acha que o servidor que entra hoje no serviço público está melhor preparado quando comparado com ele, na sua época, ao que ele respondeu:

R.: Em relação as informações passadas pra ele, com certeza sim. Agora o preparo do servidor hoje é completamente diferente do que era o nosso preparo naquela época[...]

Faculdade W / Servidor/Docente: Rubens

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Não houve. Teve legislação específica que era para o cargo, pra meio ambiente. Só teve legislação pra isso. Mas relacionado à universidade não tinha. No momento eu não achei nada estranho, porque era uma prova e o conteúdo programático que tava ali[...] na minha visão ela contemplava aquilo que seria exigido do candidato. Mas quando você voltar o olhar para a instituição que você estaria entrando, você estaria entrando totalmente leigo, sem saber nada sobre

ela, foi cobrado nada sobre isto.

Perguntado ao entrevistado, se sob o ponto de vista dele, ele achava importante que o gestor, diretor ou coordenador de curso de unidade acadêmica, fosse detentor de conhecimentos acerca da legislação para facilitar sua gestão ele respondeu que:

R.: Eu acho importantíssimo, porque é o aparato que ele tem pra ele servir quem ele tá coordenando ou quem está sob a gestão dele, e para ele orientar também essas pessoas. É importante que ele conheça isso, porque ele sabe os caminhos pra quem procurar, onde ele vai, qual direção tomar, eu acho importante.

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Recebi

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidor/Docente: Paulo

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Nenhuma dessas legislações houve exigência. A exigência foi única e exclusivamente técnica né, no sentido do conhecimento da teoria, do conteúdo, da didática, então técnica e de algumas habilidades né. Mas, em termos jurídicos, zero mesmo [...]

Perguntado se esse conhecimento, sob o ponto de vista do entrevistado, é importante para o bom desem-

penho da função docente, ao que ele respondeu que:
R.: Eu vejo que é fundamental. Atualmente, eu exerço um cargo de coordenador da área da unidade acadêmica e dentro dessa função a gente se depara com muitas questões legais né. A gente acaba tendo o amparo de alguma parte da própria instituição, a gente tem alguma dúvida, a gente pergunta e tal [...]

Na oportunidade foi perguntado ao entrevistado se ele concorda que essa legislação também pode ajudar em relação ao discente, haja vista que, na instituição, existe regulamentação que dispõe acerca do aluno, ao que ele respondeu que:

R.: Concordo, inclusive o próprio regimento do estudante, as normas do próprio curso, é uma coisa que eu, particularmente, gosto de trabalhar com eles, logo no primeiro dia de aula [...]

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Foi informado assim né, foi falado o número da lei, mas não entrou assim em detalhes. Falou que nosso regimento está no site, a legislação está no site. Então foi disponibilizado, mas não foi uma coisa informada.

Faculdade Y / Servidora/Docente: Deise

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Não. Os instrumentos de avaliação do concurso eles eram restritos ao conhecimento do conteúdo, que seria a prova e a prova didática, seria o conhecimento então como docente. Esse aspecto aí legal, do regimento, a gente acaba assim socializando, tomando

conhecimento dele, a partir do momento que você pensa em ingressar na instituição [...]

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Olha, de uma forma bem diferente da iniciativa privada. Não houve essa conversa com a área de Recursos Humanos. E mesmo quando[...]na época o diretor que estava aqui, ele chamou para uma conversa, mas bem superficial. Agora o contrato que a gente assina, o termo de posse, até mesmo o edital do concurso, no meu caso eu li, eu li, eu tava fazendo um concurso eu li quais eram os meus deveres, porque no edital tá bem claro quais são os seus deveres, quais são seus direitos, então dentro do edital do concurso tá claro, só que não sei se a maioria das pessoas faz como eu: que lê, que entende e que leva...eu vejo, às vezes, algumas pessoas que entram no serviço público só olhando mesmo a questão da estabilidade, só dos direitos, isso parece bem claro. Mas não tem aquela conversa [...]

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidora/Docente: Cleuza

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: No concurso em si para docente não. Agora, a partir do momento que a gente entra aqui nos processos de progressão, aí sim, a gente é chamado a conhecer algumas normas, algumas legislações. Mas no concu-

so, propriamente dito, não.

Perguntado a entrevistada se ela acha importante o conhecimento da legislação ou se para ela tal conhecimento não é tão importante para o docente, como se esta falta de exigência do conhecimento da legislação, no concurso para professor, dificulta o exercício da função, ao que ela respondeu que:

R.: Considero que ela é importante, mas não acho que ela deve ser cobrada no ato do concurso. Mas no estágio probatório isso é cobrado e é mostrado [...] Então, no estágio probatório, aqui na unidade, a gente é chamado sim a conhecer as resoluções, normas, legislação pertinente ao cargo de funcionário público que a gente tem.

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Olha, é[...]eu me lembro nos preenchimentos que a gente passa por...o preenchimento de documentações, a gente fica a par de vários aspectos de direitos e deveres. E assim que eu me lembre, que ficou marcado é no quesito bens né: então a gente tem que declarar os bens e aquilo significa que eu tô demonstrando qual é o meu caminho nesse item. Na perspectiva desse crescimento do item bens[...]além do cargo que eu vou preencher. Então, tem várias documentações. Nas várias documentações sim, a gente teve acesso a direitos e deveres do cargo.

Faculdade Z / Servidora/Docente: Amanda

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas

normas de cunho acadêmico?

R.: Não, porque eu fiz um concurso para docência na área de engenharia e eles só pedem[...]o que cai na prova, só cai mesmo referente a área que o indivíduo vai atuar. Como eu entrei como professora doutora, então não só pra lecionar, como pra área de pesquisa também.

Perguntada a entrevistada se ela não acha importante que o docente, igualmente, tenha conhecimentos acerca da referida legislação, considerando que, impreterivelmente, quando o docente vem a ocupar um cargo de direção ou coordenação de curso, ele precisa ter conhecimentos que abarquem o conhecimento legal, mesmo ele se dedicando a ensino, pesquisa e extensão, o que ela respondeu que:

R.: Com certeza, o professor que entra aqui na universidade, obrigatoriamente, ele não vai só lecionar, ele vai não só fazer pesquisa, ele tem também os cargos administrativos. E o que eu vejo hoje, o maior problema que nós encontramos é exatamente isso: porque o professor normalmente que entra[...]principalmente numa área específica ele se acha o Deus acima de tudo[...]é exatamente esses os maiores problemas que encontramos aqui nas coordenações em cargos administrativos na universidade.

Perguntado a entrevistada se, pelo fato de somente os docentes poder ocupar cargos de direção e coordenação de curso, isto não poderia explicar as práticas corporativistas existentes no âmbito das unidades acadêmicas, por parte dos gestores, que deixam de punir, em algumas ocasiões, irregularidades praticadas por seus pares, vez que a permanência no cargo é temporária, ou seja, as posições hierárquicas irão se inverter com o tempo e de chefe ele passará a ser subordinado, ao que a entrevistada respondeu que:

R.: Sim, com certeza, o corporativismo. Eu sou exemplo, sou antiga, com certeza muitos me detestam porque eu jamais admitiria uma coisa assim [...]

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado

a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Não, nenhum. O que eu sei é que eu busquei, que eu corri atrás e li.

3.3.1 Análise das entrevistas feitas junto ao corpo docente

Em relação aos professores entrevistados verificou-se que, consoante informações obtidas por meio da revisão da literatura pertinente para o alcance dos objetivos da presente pesquisa, que, de fato, os docentes, em sua maioria, não possuem uma formação técnica e, raramente, acadêmica, para ocupar cargos de gestão no âmbito da Administração Pública e, quiçá, na esfera particular.

Embora, por disposição legal, os cargos de direção e coordenação de curso, em faculdades públicas, devam ser ocupados por docentes de carreira que possuam a maior titulação acadêmica, a formação dos professores cinge-se em graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. Não possuindo o docente uma formação específica voltada para administração e gestão, salvo, é claro, o professor que possui formação específica em Administração, como foi verificado junto aos docentes da Faculdade Y.

Na docência universitária, existe uma crença de que o domínio e conhecimento do conteúdo específico da disciplina ou da área de atuação, incluindo-se nesta as aplicações práticas, os trabalhos e intervenções em contexto profissional somado às pesquisas científicas realizadas, pelo professor, na área, já são saberes necessários para o docente bem desempenhar sua profissão. Ocorre que a maioria olvida-se de que em uma circunstância ou outra, poderá

vir a ocupar um cargo de administrador no seio da unidade, como coordenador ou diretor.

Contudo, mesmo os docentes da Faculdade Y, suscitam os desafios enfrentados pelos gestores no que tange à gerir pessoas e administrar conflitos no seio da unidade, eis que, nem sempre, o conhecimento teórico é suficiente para a bom e satisfatório desempenho da função pública. A experiência e o aprendizado acumulado, ao longo dos anos, servem apenas como referência, nunca como padrão de ações com segurança de sucesso.

No que tange ao tema “gestão de pessoas”, quando indagados acerca da conduta de seus diretores, percebe-se que a maioria tece elogios em face deles, não obstante, pelas expressões corporais e respostas dadas pelos entrevistados, ao longo da entrevista, verifica-se que eles, na verdade, tentam, com suas falas, não se insurgir e/ou macular a imagem de seus diretores. Embora, reconheçam, que mudanças devam ocorrer, como atitudes e condutas devam ser mudadas.

Interessante foi perceber que, malgrado afirmem que ao procurar a direção em busca da solução para algum conflito e/ou problema existente na unidade acadêmica vislumbrem um bom desempenho e envidar de esforços do diretor para resolver o impasse, ao mesmo tempo reconhecem a existência do corporativismo, de um jogo de egos e vaidades, por parte dos docentes integrantes da unidade.

E ainda: não deixam de suscitar as grandes dificuldades enfrentadas pelo gestor para dirimir conflitos e criar um clima harmonioso na unidade, considerando que existe uma “cultura organizacional” que é peculiar ao ambiente acadêmico, ou porque não

dizer: ao próprio ambiente universitário público, que reitera-se: a existência de uma cultura da permissividade, da certeza de que, não obstante as tentativas de se criar um clima amistoso, é comum na esfera pública que as coisas fiquem estáticas, que os verdadeiros culpados fiquem impunes.

Para se ter uma ideia, uma docente da Faculdade Y, com formação em Administração de Empresas, reconhece o seguinte, em relação ao clima organizacional da unidade:

[...]Eu não coloco que é um clima harmonioso: é um clima de conflito, de panelinha, é um clima em que há uma guerra fria entre os grupos que se formam ali, de interesses, eles estão muito acima dos interesses coletivos, muito acima mesmo. Embora, a diretora ela tem feito muito mesmo, ela tem feito um trabalho árduo pra isso não acontecer.

Ainda em relação ao tema “cultura organizacional” veja a fala de uma docente da Faculdade Z:

Eu acho que a unidade ela tem a sua cultura, tem uma forma de proceder, sempre que chegam pessoas novas a gente acaba sentindo isso aí. Pra mim, o que me marca bastante, é essa parceria, essa possibilidade de informações, de ajuda de todo mundo, mas, ao mesmo tempo, ninguém deixa de apontar para os problemas também. [...] Agora se eu for comparar em termos de universidade, eu não sei se cultura, eu não sei se é a cultura da universidade, mas eu tenho percepção atual de encaminhamento, eu não diria se isso seria classificado como cultura, mas eu considero que atualmente nós estamos num período... de universidade meio permissivo, pra mim, pra minha percepção, posso estar enganada [...] Mas, na universidade atualmente...aliás, eu me sinto assim desconfortável em relação ao que a gente decide aqui e na universidade como um todo.

No que se refere à capacitação do docente para ocupar um cargo de coordenação ou direção de unidade acadêmica, os docentes entrevistados também reconhecem, por maioria, que eles não possuem a formação adequada e específica para o cargo, o que, sobremaneira, irá refletir na eficiência e desempenho da função pública. Neste sentido, convém conferir a fala de uma docente da Faculdade Z:

Não, porque eu fiz um concurso para docência na área de engenharia e eles só pedem...o que cai na prova, só cai mesmo referente a área que o indivíduo vai atuar. Como eu entrei como professora doutora, então não só pra lecionar, como pra área de pesquisa também. [...]com certeza, o professor que entra aqui na universidade, obrigatoriamente, ele não vai só lecionar, ele vai não só fazer pesquisa, ele tem também os cargos administrativos. E o que eu vejo hoje, o maior problema que nós encontramos é exatamente isso: porque o professor normalmente que entra... principalmente numa área específica ele se acha o Deus acima de tudo...e é exatamente esses os maiores problemas que encontramos aqui nas coordenações em cargos administrativos na universidade.

Percebe-se que o próprio sistema utilizado para selecionar docentes em uma universidade pública colabora para a sua fragilidade, considerando que no concurso público para professor de faculdade pública não é cobrado do docente nenhum conhecimento acerca de técnicas de gestão e/ou administração, tampouco da legislação pública e acadêmica, mesmo sendo certo que ele poderá vir, como dito pela docente da faculdade Z, não somente lecionar e/ou pesquisar, mas também ocupar cargos administrativos.

Há de se ter em mente que o domínio rigoroso e seguro do

saber referente à área do conhecimento da formação do docente é somente uma das dimensões de seu trabalho, a chamada dimensão técnica. Porém, outras dimensões como o domínio de outros saberes acerca de legislação pública e acadêmica, de normas éticas, de técnicas de gestão e administração, igualmente devem ser consideradas como uma referência para um trabalho competente do professor no seio da unidade. Os referidos conhecimentos irão auxiliá-lo para que faça uma gestão satisfatória, consubstanciada em valores como o respeito a dignidade do outro e valorização das habilidades e competências dos membros da equipe de trabalho.

Relativamente à gestão de conflitos percebe-se que a dificuldade aventada pelos professores não reside tanto na atitude de chamar o outro para uma conversa franca ou ao diálogo e sim existem fatores, que dificultam essa composição amigável do conflito, a exemplo da cultura organizacional e práticas corporativistas, que podem influenciar na decisão do gestor. Vejamos algumas falas:

Docente I: Faculdade Y:

Então, eu to pensando aqui, algumas situações, por exemplo, com professores, que... ou faltaram as aulas e não justificaram, até precisaria de uma situação mais enérgica por parte da coordenação do curso e tal. O professor foi chamado, foi pedido esclarecimento: o que foi que aconteceu. E aí o professor coloca a versão dele, os fatos que aconteceram: eu tive num congresso...Mas que não justifica. E talvez aquilo pudesse encaminhar para algo mais grave como um processo administrativo e tal, mas aquilo acaba ficando internamente. Até que ponto é em função de serem colegas, docentes e tal. Aí eu não consigo te dizer se isso pode ter afetado. Acredito eu que isso é um

dos fatores que pode ter afetado sim a decisão.

Docente II: Faculdade Y:

Olha pode ser que isto aconteça sim. Eu vejo que essa omissão ocorre, fundamentalmente, porque a gente sabe que não vai acontecer nada. Quando eu estava na coordenação, tinha muitas reclamações de alunos frente a um determinado professor. Aí os alunos iam na ouvidoria, reclamavam em todas as instâncias. Nem o professor mudava, o professor sabia. Ele não mudava porque ele sabia que não ia acontecer nada [...] Então eu não vejo que é por aí: eu vejo que é uma frustração, de você saber que a pessoa está ali há 20 anos, daquele jeito, ouvindo as mesmas reclamações e...então é um pouco de frustração.

Docente: Faculdade W:

Primeiro eu faço parte dessa cultura, eu estou dentro da unidade, dentro da universidade, dentro da escola e dentro do curso[...]A gente tenta ser flexível ao máximo e ponderar todas as situações que acontecem nessas diferenças, tentando administrar os conflitos gerados pela diferença de cultura [...]Eu penso que é mais tranquilo ponderar essas situações culturais.

Quanto ao conhecimento da legislação pública e acadêmica, os entrevistados são unânimes em admitir a falta de domínio e conhecimento:

Docente: Faculdade W:

Não houve. Teve legislação específica que era para o cargo, pra meio ambiente. Só teve legislação pra isso. Mas relacionado à universidade não tinha. No momento eu não achei nada estranho, porque era uma prova e o conteúdo programático que tava ali...na minha visão ela contemplava aquilo que seria exigido do candidato. Mas quando você voltar o olhar para a instituição que você estaria entrando, você estaria entrando totalmente leigo, sem saber nada sobre ela, foi cobrado nada sobre isto.

Docente: Faculdade Y:

Nenhuma dessas legislações houve exigência. A exigência foi única e exclusivamente técnica né, no sentido do conhecimento da teoria, do conteúdo, da didática, então técnica e de algumas habilidades né. Mas, em termos jurídicos, zero mesmo [...] eu vejo que é fundamental. Atualmente, eu exerço um cargo de coordenador da área da unidade acadêmica e dentro dessa função a gente se depara com muitas questões legais né. A gente acaba tendo o amparo de alguma parte da própria instituição, a gente tem alguma dúvida, a gente pergunta e tal [...]

Docente: Faculdade Z:

Não, porque eu fiz um concurso para docência na área de engenharia e eles só pedem...o que cai na prova, só cai mesmo referente a área que o indivíduo vai atuar. Como eu entrei como professora doutora, então não só pra lecionar, como pra área de pesquisa também.

Interessante também é perceber que quando perguntado aos entrevistados qual o segredo (se é que existe) para uma boa

gestão, eles demonstram conhecimento acurado acerca de técnicas de gestão e, indiretamente, externando quais condutas, atitudes e conhecimentos eles esperam do seu próprio diretor e/ou coordenador de unidade acadêmica. Porém é fato que, mesmo de posse desse conhecimento, em determinadas circunstâncias fáticas, eles não conseguem aplicá-lo, considerando a própria cultura organizacional da instituição e a dimensão política que é dada à determinadas decisões no âmbito da universidade, o que favorece, sobremaneira, atitudes corporativistas. As falas abaixo retratam um pouco desse pensamento:

Faculdade W:

Primeiramente eu penso que qualquer pessoa pode ocupar um cargo de gestão. Então, todas as pessoas, no meu pensamento, elas têm capacidade para gerir ou gestar alguma coisa, não é. E ela só especializa estando no cargo[...] Mas isso é indispensável. Eu acho que a partir do momento que ele se propôs ao cargo, ele tem que correr atrás das coisas, que são inerentes ao cargo: então, por exemplo, a legislação, todas as condições que regem a administração ele tem, desde, estando ali, ele tem que correr atrás daquilo lá. Aqui a gente sempre teve a colaboração dos outros colegas. Então é muito fácil, a gente ser administrador aqui na universidade.

Eu acho que o perfil de alguém que vai assumir uma gestão é aquela pessoa que ele escuta mais do que fala, eu acho isso primordial [...]

Faculdade Y:

[...]Mas, assim, as características que ela tem como gestora, eu vejo que são muito importantes: acessibilidade, não ser aquela pessoa inacessível – Então, acessibilidade tem a questão de saber conversar com outro, identificar o problema que o outro traz pra ela e qual a decisão a ser tomada. Outra questão muito forte dela é a questão do planejamento, que eu vejo como um ponto muito importante, porque você pegar uma unidade acadêmica, saber onde você quer chegar, quais os planos, como aumentar a turma que tá mal montada...o que a gente vai fazer... a questão do controle eu acho que isso é importante, a questão do controle, aí começa os problemas, professor que não dá aula, professor que coloca coisa em plano de atividade, que fala que vai fazer em 10 horas e na verdade gasta menos do que isso [...]A questão de saber delegar [...]Eu acho que, então eu já acabei comentando a questão da acessibilidade, que é saber ouvir, esse lado humano da gestão [...] saber os problemas do outro, se colocar no lugar da pessoa, como resolver aquele problema. Acho que esse é um perfil de um gestor ideal, tem essas características[...]

Faculdade Z:

Primeiro tem que conhecer a faculdade, tem que conhecer a unidade muito bem. Segundo eu acho que tem que ser um professor que ele atua no tripé, porque aí ele vai conhecedor de ensino, pesquisa e extensão. Eu acho que é fundamental...Que ele tenha uma capacidade de ouvir, de diálogo, também fundamental. Que tenha a possibilidade também, a capacidade de negociar e a capacidade de falar com todo mundo e ser escutado e ser respeitado, não por imposição, porque

eu sei, mas sim porque eu quero o melhor pra nós, então tô levando isso pra você, que isso que vai me fazer crescer, isso vai fazer a gente crescer como unidade.

3.4. Entrevistas com técnicos administrativos

A maioria dos técnicos entrevistados são portadores de diploma de curso superior. Dentre eles já temos técnico com formação acadêmica a título de mestrado e almejando o doutorado, o que nos revela o perfil do servidor público atual que, em alguns casos, possui formação acadêmica superior ao seu superior hierárquico.

A entrevista com os técnicos, tal qual a realizada junto ao corpo docente, objetivou aferir quais são as impressões que eles têm em relação a conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos dos diretores de unidades acadêmicas e como eles percebem e propõem soluções para os problemas e irregularidades que vislumbram, como servidores públicos, no âmbito da unidade acadêmica em que laboram.

O roteiro de entrevista preparado e dirigido aos técnicos administrativos totalizou um número de 13(treze) perguntas, destacando que, no decorrer das entrevistas, dentro de uma mesma pergunta, foram suscitados outros questionamentos aos entrevistados, de forma a aclarar ainda mais as respostas dadas e com isso se aproximar, ao máximo, da verdade real dos fatos. Enfatizando que, todos os questionamentos feitos aos entrevistados, além do roteiro pré-estabelecido, tinham estreita conexão com a pergunta feita naquele momento.

As respostas obtidas foram categorizadas da seguinte forma: gestão de pessoas (liderança), gestão de conflitos, capacitação e

conhecimento da legislação.

Reitera-se que os posicionamentos que aqui serão reproduzidos são pequenos excertos das falas dos entrevistados.

CATEGORIA: GESTÃO DE PESSOAS

UNIDADE A

Faculdade W / Servidora: Renata

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Eu classificaria, nesse momento, como bom. Os momentos mais difíceis são mais esporádicos nesse momento. Mas tem vários picos de momentos difíceis: por exemplo: alunos desrespeitosos, colegas de trabalho que não tem um espírito colaborativo nenhum, eles estão sempre falando de direitos deles, ai nem sempre eu enxergo que o que tá acontecendo realmente é um direito, às vezes eu percebo uma má vontade. Mas eu classifico como eu disse bom, porque é uma unidade grande, tem muitas pessoas que são educadas, trabalham bem. A chefia, atualmente, eu acho assim muito competente, muito democrático pra tomar as decisões, então eu acho que tem ajudado bastante.

Perguntada como ela classifica a atual gestão, ela respondeu que:

R.: Eu penso que o gestor atual ele tem um talento maior pra administrar, acho que a gestão anterior faltava um pouco de talento, um pouco de comprometimento. Porque eu vejo a gestão atual sempre pensando em continuar aprendendo, como ser um gestor melhor, a hora que surge

um problema tenta resolver de forma[...]Sempre nas reuniões gente percebe mais transparência e uma fala que vai ser melhor pro setor como um todo[...]

Perguntada a entrevistada se ela acha que o sucesso de uma gestão está ligada ao conhecimento, por parte do gestor, de técnicas de administração e conhecimento da legislação, ao que ela respondeu que:

R.: Eu que acho que tem bastante importância, mas o principal é o comprometimento. Porque eu penso o seguinte: se a pessoa assumiu um cargo de chefia, imediatamente ela tem que pesquisar mais para exercer bem aquele pape[...]aí eu acho que é o mais importante o comprometimento, porque ai ele vai atrás das leis.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: É, tá nascendo essa ideia agora, essa sugestão. Eu que eu vi que foi um avanço foi que ele já realiza uma reunião, se não me engano é mensal, com os gestores da unidade e ai eu até sou convidada a participar, apesar de não ser gestora, mas eu tenho responsabilidade num setor aqui dentro. E ai eu percebo que nesse momento sim a gente, é uma conversa, então a gente dá ideias, faz encaminhamento também, mas é um momento assim muito rico, com menos pessoas, dá pra todo mundo falar. Agora eu percebo que falta fazer isso com os técnicos, outro momento só com os docentes, outro momento só com[...]enfim com cada categoria [...]

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Mas eu acho que precisaria ser uma pessoa com serenidade para falar. Que mesmo quando

ela tivesse que ser firme, fosse, mas sem perder a educação, o controle dela, que não ajudaria nada. Teria que ser uma pessoa responsável e com conhecimento, o mínimo conhecimento do local que ela tá assumindo e com disposição pra continuar aprendendo sobre aquele local todos os dias, aprendendo uma forma melhor de administrar.

Faculdade W/ Servidora: Luzia

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Bom, eu já passei por várias instituições e isso me dá uma condição de fazer um paralelo. E eu penso que a escola, esse ambiente nosso aqui, está evoluindo. Ele não é perfeito, não é excelente, mas também não é ruim. É um clima bom, que pode melhorar [...] Temos dificuldades, temos, mas a vontade de acertar é maior, no meu ponto de vista.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: As nossas reuniões, pelo menos as quais eu participo, as que eu participo: tem a reunião que é geral e eu também participo das reuniões no setor que eu atendo mais especificamente, porque a gente vai trabalhar pra relatar nessas reuniões. E elas são assim, tem uma frequência boa, as reuniões [...] Então eu penso que as reuniões têm uma frequência saudável, a do setor que eu trabalho também são muito boas. E a gente faz o levantamento de tudo o que ocorreu, fazemos a ata e fica ali documentado e sempre uma reunião dá prosseguimento, as vezes, a algum assunto que não foi totalmente recebido ou ficou alguma

coisa pendente ou que tem que levar algum encaminhamento[...]

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Eu acho que o primeiro ponto: um gestor tem que ser uma pessoa que tem uma formação integral. Um ser humano, uma boa formação, mas integral. Tenha que ter conhecimento técnico, tenha que ter conhecimento humano, de relacionamento e tenha que ter também conhecimento de administração[...]

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidor: Davi

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Olha, eu ... é bom... a minha percepção...eu tô dentro da instituição...a minha avaliação que a gente procura atender toda a demanda do aluno, do professor, da comunidade em geral...mas eu procuro...claro que tem “n” fatores...que eu digo assim, porque não é todo servidor que tem a disposição que eu tenho, eu procuro solucionar uma demanda, por exemplo...eu procuro solucionar o que a pessoa me procura...mesmo um assunto que não é da minha alçada...mas eu faço para encaminhar da melhor forma possível... eu vejo que... a pessoa não pode ficar sem uma resposta...se ele vem de questionar alguma coisa, mesmo que não seja de sua área, você procura encaminhar, direcionar para resolver aquela questão[...].A minha atual gestão ela dá todo apoio no que eu preciso, mesmo se a instituição não oferecer, ela faz questão que eu faça um investi-

mento pra melhor atender.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: É quinzenal. De quinze em quinze dias, 02 vezes ao mês, impreterivelmente a gente cumpre com essa agenda. O calendário já é elaborado já no início de cada ano e já é repassado para todos os conselheiros, convidados, os técnicos. Todos são convidados a participar desta reunião quinzenal e cumpre rigorosamente.

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Essa minha atual gestora eu admiro muito a competência que ela tem, o pulso firme, ela procura solucionar todas as dificuldades que ela passa[...] e o conselho tem que referendar as atitudes dela...mas nem sempre ela tem tempo hábil de passar por um conselho...tem que tomar as decisões de imediato, uma situação que não pode aguardar...mas assim com muita dedicação...a pessoa tem que gostar do que faz. Ela tem que tomar decisões independentemente do conselho. Ela procura tomar suas decisões da melhor forma possível. Ela pensa, em primeiro lugar na instituição, no que é melhor para a instituição, melhor para o departamento, no que a gente tá trabalhando, o que é melhor para o professor, o que é melhor para a direção, o que é melhor para unidade acadêmica. A partir dessa tomada de decisão, ela leva para conhecimento do conselho, porque ela teve que ser rápida e não teve tempo hábil de passar primeiro por um conselho.

Faculdade Y / Servidor: Felipe

Como você classifica o clima organizacional de

sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Bom, eu classificaria em duas etapas: uma dos técnicos administrativos: há uma confiança, um respeito dos técnicos administrativos e entre técnicos e demais colegas da unidade, eu diria razoável. O que falta, às vezes, dentro das unidades acadêmicas, é uma gestão mais participativa e que confira ao técnico a confiança que ele traz junto à própria unidade[...] Muitas vezes isso, pela forma que alguns docentes se comportam pode gerar um certo, uma certa situação de constrangimento, ou seja, de tratar o técnico menor do que aquilo que realmente ele tem, ou seja, de às vezes não diretamente, mas indiretamente menosprezar a capacidade do técnico. Isto, às vezes, cria um clima não muito saudável no ambiente. Mas isso é mesmo, isso também tá dentro da própria cultura da própria universidade, às vezes dá muito valor a uma categoria em detrimento de outra. Então você vê que a universidade funciona para o docente, ela não funciona para o técnico, que é tão parte integrante quanto [...]

Na oportunidade é ressaltado para o entrevistado o fato de que na instituição somente os docentes ocupam posições de direção de unidade e coordenação de curso, e se ele conhecia algum técnico que havia ocupado esta posição ou se tal provimento é proibido por lei, ao que ele respondeu:

R.: [...] Na verdade eu acho que a própria universidade como um todo, como o ensino público, ele viveu muito desse clichê de que o docente é bom dando aula, então ele vai ser bom gestor administrativo. Estamos careca de saber que isso não é verdade. Que o docente geralmente é bom para pesquisa, ensino e extensão. Quando coloca ele como gestor de uma área administrativa que ele tem que tomar decisões, ele geralmente ele, geralmente (tem exceções), ele não é bom ges-

tor, ele não consegue desempenhar esse papel bem[...] Tanto que, por exemplo, colocar um paradigma aí: as universidades americanas, os professores lá não se ocupam com cargos de gestão, eles nomeiam gestores para tomar as decisões, porque são especialistas em gestão [...] Esta fala tem sido muito recorrente dentro da universidade, como se a pessoa tivesse prestado o concurso para docente para ser gestor. Então presta para outro cargo. Então ele fica desperdiçado em produção científica, em disseminação do conhecimento, porque não faz direito.

Na oportunidade, igualmente é perguntado ao entrevistado se ele acha que este problema pode ser corrigido com um treinamento do gestor para assumir o cargo, ao que ele respondeu:

R.: Eu acho que ele pode ser corrigido, mas não por meio de um treinamento, de uma forma de conscientização, acho que isto já está posto. Eu acho que ele pode ser corrigido se pegarmos modelos de gestão existentes[...] Não acredito que um treinamento com a conscientização vá fazer essa promoção, mesmo porque as gestões são temporárias, de quatro em quatro anos, geralmente, as universidades trocam seus gestores. Isso aí seria mais um remédio do que algo de longo prazo.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: Olha, no meu setor mesmo como coordenador de estágio eu sempre estou em conversa com minha colega de sala e com a chefia imediata, especificamente. Agora em relação a uma reunião mais ampla dentro da unidade não há este costume [...]

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica?

Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Tem que ser democrático, tem que incentivar o técnico ou o professor a se qualificar, respeitar as opiniões, porque muitas vezes quando a pessoa se coloca no cargo de chefia ela não tem razão em 100% daquilo que ela fala e ela tem que promover a harmonia na equipe, não pode ser o divisor de águas entre A ou B, por exemplo. Ela tem que ter a capacidade de gerir as pessoas de maneira objetiva [...] Se o gestor não tem essa capacidade ele tá no local errado, fazendo por nada.

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidor: Danilo

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Bom, a relação com o nosso diretor é a melhor possível. Sempre está atento aos problemas. A coordenação também a gente tem um trabalho em equipe junto com a coordenação da [...] Então essa troca de informações, realmente é muito importante. Claro, a gente tem conflitos, tem divergências de pensamentos, como ocorre em todas as unidades, eu acredito. Mas, de uma forma geral, acho que essa troca de informações ajuda muito na resolução de problemas que aparecem. Então, acredito que, de forma geral, positiva, bom.

Perguntado ao entrevistado se, desde que ele se encontra laborando na unidade acadêmica, se chegou a presenciar alguma espécie de conflito e, sob o ponto de vista dele, qual foram os motivos que levaram a deflagração do conflito, ao que ele respondeu que:

R.: Bom, eu presencio mais conflito entre pro-

fessores e alunos. Geralmente acontece devido a forma fechada que os professores agem...alguns professores eles...como eu posso dizer... eles não escutam muito os alunos, acham que têm a razão e, às vezes, eu acho que dessa forma dificulta o relacionamento[...]

Perguntado se em relação aos colegas técnicos administrativos, se o entrevistado chegou a presenciar alguma espécie de conflito, ao que ele respondeu que:

R.: Bom, entre os colegas administrativos, pelo tempo que estou aqui, ainda eu não consegui vislumbrar nenhum tipo de conflito.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: Sim, as reuniões do colegiado elas também são realizadas com o intuito de propor melhoras para o curso. São realizadas uma vez a cada mês e tem a reunião do conselho também que é realizada uma vez a cada mês, aqui na unidade.

Perguntado ao entrevistado o que ele acha das referidas reuniões, ele respondeu que:

R.: Bom, a reunião do conselho a gente fica sabendo de muita coisa que acontece no interior da unidade, até questão de leis mesmo com relação a docência, que na coordenação a gente não tem noção. As reuniões do colegiado são problemas internos que a gente geralmente tem que consultar as normas gerais da universidade [...]Então acredito que só tem a somar assim no conhecimento geral no âmbito da universidade e ajuda a experiência da gente como...eu como é o meu primeiro ano, eu acredito que minha experiência tem melhorado bastante nessas reuniões do conselho.

Perguntado ao entrevistado se ele tem tido bons exemplos, ele respondeu que:

R.: Tenho sim, a professora Cleuza que é a minha

coordenadora, o prof. Reinaldo, a prof.^a Amanda, a forma com que eles interagem com o público, que eles têm o lado humano também, acho que tem que ser levado em consideração, a gente não tem que ficar preso só nas normas, assim tentar ajudar da melhor maneira possível, se atentando ao problema de cada um e eu acredito que essas pessoas são referência aqui na unidade.

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Bom eu acredito que primeiramente a pessoa tem que ter bom senso. Com relação às atitudes, saber tomar posições adequadas no momento certo sem privilegiar a si mesmo e sem prejudicar o próximo, saber ter uma relação boa com os colegas de trabalho e com as pessoas que atende... acho é difícil falar sobre isso.

Faculdade Z / Servidor: Heleno

Como você classifica o clima organizacional de sua unidade acadêmica: bom, ruim, mais ou menos, difícil? Quais os motivos que o(a) levam a ter este conceito?

R.: Bom, é, aqui na instituição que eu trabalho aqui, tem cerca de uns 50 professores. Alguns probleminhas existem entre eles, a gente sabe disso. Eu sou um cara assim que fico mais um pouco na minha [...] Bom, nada na vida é perfeito, tudo pode ser melhorado sempre. Mas, em termos assim eu diria que é bom, não é ruim e não é excelente, mas é bom.

Qual a frequência com que são realizadas reuniões para discussão de problemas existentes na repartição, como para a divulgação de ideias e sugestões inovadoras para a melhora do setor?

R.: Bem, reunião aqui do setor de [...] é raro ter. Teve foi umas duas ou três, envolvendo os

professores que atuam aqui, a parte técnica e a coordenação...agora tem a reunião da parte da Faculdade Z que envolve diversos professores e alguns técnicos que fazem parte do conselho lá que é realizada uma vez por mês, que também chega a discutir alguns problemas também.

Para você qual o perfil de chefe adequado para assumir a Direção de uma unidade acadêmica? Qual a justificativa de sua resposta?

R.: Bom, primeiramente ele tem que ter, acho que bastante conhecimento da área, saber entender as pessoas, porque lidar com as pessoas não é fácil, é muito difícil, cada um tem seus problemas, suas reivindicações, seu querer. Então ele tem que ter conhecimento do que ele vai fazer, pé no chão e saber entender as pessoas, porque é complicado lidar com as pessoas.

CATEGORIA: GESTÃO DE CONFLITOS

UNIDADE A

Faculdade W / Servidora: Renata

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Na maioria das vezes eu recorro ao diretor geral da unidade. Em alguns momentos aos coordenadores, que estão abaixo da direção. E quanto é um conflito muito difícil, às vezes, eu até, eu passo um tempo pensando sobre aquilo, pra ver com quem eu vou falar, porque, às vezes, eu consigo resolver falando diretamente com a pessoa. Quando eu já falei diretamente com a pessoa e

ai não resolveu e está atrapalhando o serviço geral, ai eu costumo recorrer: ou ao imediato dessa pessoa ou ao meu imediato, porque ai mesmo que não solucione, pelo menos eu dei ciência do porque que a tarefa não vai ser executada da maneira como deveria.

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: Em alguns momentos ele se posiciona de imediato. E outros que exige outro nível de complexidade ele combina comigo: ele fala assim: eu vou pensar, eu vou falar com a fulana e te dou uma resposta mais tarde e aí depois mais tarde ele vai e dá essa resposta. Nessa gestão eu não vejo omissão em nenhum momento[...]

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Eu acho sim que é um obstáculo muito grande. Eu vejo...agora eu não to me recordando de nenhum ponto assim positivo. Eu vejo sempre como negativo, porque acaba que fica muito vício de atitude [...]

Faculdade W / Servidora: Luzia

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro

da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: O atual gestor é uma pessoa assim muito jovem, com muita vontade, muita vontade de crescer a instituição, trabalhar, muito trabalhador. E sempre tive assim condição de chegar e falar pra ele. Não pense que seja fácil, porque ele é uma pessoa que tem uma personalidade forte, mas ele também ao mesmo tempo é uma pessoa muito inteligente, é aquela pessoa que sabe separar o pessoal do profissional [...] Então eu posso ir até ele e falar diretamente o que tá acontecendo, a dificuldade e eu acho isso muito positivo.

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Realmente há uma cultura aqui [...] Porque às vezes uma mudança é ótima, mas, às vezes, a forma de fazer leva a um conflito maior, que muitas vezes vai desqualificar aquela mudança [...] Porque, na verdade, quando nós chegamos havia uma história, havia algo construído e foram aquelas pessoas que estavam que fizeram aqui, então não pode se desconstruir tudo. Pode-se melhorar, aprimorar e tem que valorizar também o que tinha. Então eu penso que houve esses conflitos, mas não foi de uma forma negativa, improdutiva, foi os dois lados[...]

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidor: Davi

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Eu penso assim: se eu tenho uma divergência com algum colega de trabalho, o primeiro passo que eu tenho é a gente sentar, conversar e expor a minha forma de pensar...a exposição dos fatos...agora se permanecer aquela mesma forma, tiver havendo essas divergências, primeiro a chefia imediata. Eu procuro primeiro conversar, reunir, tentar resolver o problema, se persistir, aí eu vou pra chefia imediata.

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.:Resolver o problema internamente [...]Todas as chefias com quem eu já trabalhei, todos os problemas que teve durante todos esses anos foram solucionados. Num pode ficar num meio termo, tentar tampar o sol com a peneira de uma questão, tem que ser solucionada, tem que ser transparente, para não criar nenhum clima obscuro.

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vis-

lumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?
R.: [...]Eu não tenho muito o que falar não sobre cultura organizacional.

Faculdade Y / Servidor: Felipe

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?
R.: Ao colega de trabalho ou a minha chefia imediata. Sempre eu estou em diálogo tanto com os colegas ou mesmo com o pessoal da secretaria e último caso a chefia imediata.

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?
R.: Depende. Se o problema tá na alçada dele, ele já procura resolver ali mesmo. Agora se, de última análise, ele chega a conclusão que não cabe a nós, a gente, ele, na verdade, aciona as instâncias superiores para que sejam resolvidos os problemas.

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou

é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Em relação a instituição como um todo há uma, como disse anteriormente, há uma tendência de se privilegiar a carreira docente. [...] A própria pró-reitora é uma técnica administrativa, mas o comportamento dela sempre é um comportamento de não valorizar a carreira da qual ela tem origem. E de modo geral a própria instituição não incentiva este aprimoramento, este fortalecimento da carreira técnico-administrativo. Internamente, na unidade acadêmica, há uma perspectiva de incentivo sim à carreira, a qualificação, ao desenvolvimento do profissional aqui dentro. Isto, enfim, é inegável[...]

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidor: Danilo

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Bom, primeiro eu recorro à minha chefia imediata, que é a coordenadora, ela já está aqui há um tempo maior do que eu, tem um conhecimento melhor sobre as leis, é a primeira pessoa que eu recorro. Caso a gente não consiga resolver a gente passa para uma instância superior, no caso seria o diretor ou então outros coordenadores, que têm mais tempo de gestão. Tem a prof.^a [...] que é a coordenadora da [...] que é um curso que foi fundado há 10 anos e a maior parte desse tempo ela ficou sob a coordenação. Então é mais ou menos dessa forma.

Quando você leva alguma espécie de problema

ao seu Diretor ou Coordenador, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: Em primeiro lugar para que isso ocorra é importante a minha relação com a minha coordenadora: como que a gente se trata no trabalho, questão ao respeito, questão à troca de informações sobre o que acontece no âmbito geral da unidade. Então para que a gente tenha um bom relacionamento é necessário que essa troca de informações esteja bastante recíproca. Então, na medida do possível a gente tenta resolver tudo quanto é tipo de problema que aparece. O que não é resolvido entre a gente, a gente leva para o colegiado e tenta resolver da melhor maneira possível, sempre pensando no nosso lado e também no lado do público em maior...principalmente no lado do público, tentando atender de melhor forma ambas as partes.

Perguntado ao entrevistado o que ele acha acerca da atuação do colegiado, ele respondeu que:
R.: Não, eu acredito que é bastante democrático, mesmo porque tem a participação de um aluno, esse aluno ele representa todos os alunos[...]

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Bom, a relação da cultura eu acho que vem do nome servidor público. Esse nome as pessoas geralmente associam a comodidade. A gen-

te quando entra, que tem o conhecimento das normas, passa por um curso de ética dentro da universidade, eu acho que todos teriam que passar, a gente tenta moldar o pensamento para não ficar acomodado. Então eu acredito que as pessoas mais antigas que não passaram por esse tipo de procedimento elas criam subterfúgios para atender as pessoas. Geralmente na relação de trabalho entre colegas eu vejo muitas pessoas tratando mal um ao outro, pra que você não possa procurar a pessoa de novo. Então você procura uma vez, ela de trata mal e dessa forma é um mecanismo que ela usa pra que você não a procure novamente, pra que ela não tenha trabalho, algumas vezes eu percebo isso: não só com os colegas, mas com o público também. Então eu acho que tá faltando assim as pessoas voltarem um pouco por lado humano sabe, parar de pensar em si próprias e pensar que todo mundo tem problema, passa por dificuldade e a gente pode ajudar as pessoas e ao mesmo tempo nos ajudar. Acredito que é mais ou menos por aí.

Faculdade Z / Servidor: Heleno

Quando você se depara com alguma espécie de problema, do tipo: conflito com algum membro da equipe, ciência de alguma irregularidade cometida pelo colega no exercício das atribuições do cargo, dificuldade em realizar atividades, etc. a quem você recorre e por quê?

R.: Bem, recorro a meu coordenador que é a pessoa imediata a mim. Eu não procuro assim queimar etapas, subir direto na diretoria. Vou primeiro no coordenador e tento resolver os problemas com ele.

Quando você leva alguma espécie de problema ao seu Diretor ou Coordenador, qual a reação deste ao tomar ciência: tenta resolver o problema ali mesmo na repartição ou sempre encaminha

a reclamação para que órgãos competentes da instituição venham a dar uma solução para o impasse?

R.: [...]Mas na grande maioria das vezes, os probleminhas que surgem assim tal, que eu apresento a ele, ele mesmo já procura resolver e me dar a resposta de imediato.

É sabido que toda instituição possui peculiaridades quando comparada com outra instituição do mesmo gênero. Cada instituição possui uma cultura diferenciada, que não pode ser desconstruída do dia para a noite. E em relação a sua instituição e a unidade em que você labora, você vislumbra esta cultura organizacional diferenciada? Em caso positivo, até que ponto isto colabora ou é um empecilho para a ocorrência de mudanças e deflagração de conflitos na repartição?

R.: Bem, eu acho que a parte de conflito aqui, por causa de ser um órgão público, eu acho que tem bastante conflito sim, alguns interesses aí particulares. Mas, em alguns casos conversando dá-se um jeito e não tem maiores problemas. E outros que acaba tendo uns probleminhas [...]

Perguntado ao entrevistado se em relação às pessoas do setor, considerando que ele veio da iniciativa privada e de repente quando chegou no serviço se deparou com gente já com muitos anos de serviço público, se tal fato, no ponto de vista dele, também gera conflitos, ao que ele respondeu que:

R.: Olha, talvez sim, porque alguns que já estão há muito tempo se acha, às vezes, que é o dono do pedaço mesmo e os outros que estão mais novos, chegando, quer ocupar o seu espaço. Mas eu encaro isso normal, porque isso na empresa privada também não é tão diferente com relação a pública não, é mais ou menos do mesmo jeito: o novato quer ocupar o espaço e o outro também não quer dar muita brecha.

CATEGORIA: CAPACITAÇÃO

UNIDADE A

Faculdade W / Servidora: Renata

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Cinco anos.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Cargo efetivo

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Eu penso que o único incentivo que teve até hoje foi o da carreira. Mas é um incentivo grande, porque aqui dentro quando a gente se capacita, continua estudando é percebido esse valor no meu salário[...]

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Todos são por eleição [...] No momento de eleição todos foram ouvidos e aí a gente foi colocando problemas, soluções, foi muito bom.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Ter responsabilidade, não ter preguiça para trabalhar, entender que a pessoa...que ali lhe foi confiado uma responsabilidade a mais, uma re-

apresentação e agir como tal [...] Então não pode ir tomando decisões, assinando documentos sem conhecer muito bem as leis gerais e as específicas do local que ela está assumindo, com certeza.

Faculdade W / Servidora: Luzia

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Há cinco anos.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto)?

R.: Sim

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Sim, principalmente por ter um trabalho técnico que nós executamos, é imprescindível que a gente tenha o conhecimento técnico pra executar aqueles trabalhos da melhor maneira[...]

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Eu participei de um processo aqui e foi maravilhoso. Os candidatos eram excelentes. Houve assim, no meu ponto de vista, eu achei que eram pessoas, que qualquer uma que ganhasse a instituição faria bem. Então eu penso que foi uma sorte muito grande, porque é difícil a gente ver um pleito desse nível. E eu achei assim que houve uma transparência de mostrar o programa de cada um, houve um debate de ideias e manteve um nível até razoável de troca de ideias, as vezes de uma crítica. Sempre respeitando, justamente porque eram 02 pessoas, é muito bom isso... não era só técnico, eram pessoas com formação inte-

gral, seres humanos completos. Então foi muito bacana, os alunos puderem participar, professores, os técnicos, teve uma democracia muito saudável, foi muito bacana.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Eu acho que o segredo é conhecer a instituição, porque cada lugar funciona de uma determinada maneira. Quando eu falo instituição é todo o funcionamento da máquina e também dos servidores, da força de trabalho que tem. E também eu acho que um conhecimento muito importante é ter o conhecimento assim da legislação. Porque esse conhecimento da legislação vai abrir muitas portas. Esse preparo do gestor é muito importante. Eu acho que o preparo do gestor tem que ser o tempo todo. E creio assim, que importante até antes do processo seletivo, assim numa votação, deveria ter um curso antes. Ah, você quer ser gestor, você tem o curso de gestão de pessoas, você tem o conhecimento da lei tal, tal, tal. Não é dificultar, muito pelo contrário, é preparar aquela pessoa pra ela ver o que vai estar pela frente. Qualificar ela para que ela tenha mais...o conhecimento é fundamental para uma boa gestão, tanto o conhecimento do ser humano, como o conhecimento dos processos, como o conhecimento da administração, eu acho que é por aí.

Perguntada a entrevistada qual o principal fator desencadeador de conflitos na unidade, sob o ponto de vista dela, ao que ela respondeu que:

R.: Aqui no nosso caso, o que desencadeia conflitos é a questão cultural e eu acho também que uma forma de superar esta questão cultural era o conhecimento. Porque o conhecimento ele supera [...]

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidor: Davi

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Sou técnico administrativo, desde 10/11/87. Entrei em 28 de fevereiro. No mesmo setor. Desde que eu entrei eu tou no mesmo setor[...]

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Sou efetivo. Eu entrei, nisso na época eu era um... bom, eu fui chamado para cumprir um contrato em 87. Mas, logo em seguida, após o vencimento desse contrato houve o concurso né, onde eu prestei esse concurso, passei[...]

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Sim, vem me ajudando bastante no desempenho de minha função como coordenador.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Olha pelo tempo que eu passo por esse setor, já teve, no início, quem tinha interesse de participar de uma direção, era indicado. Agora, os últimos gestores que passaram por aqui foi por eleição. Não vou te precisar o tempo, já tem uns 12 anos. Eu sou mais por eleição, a maioria... atender o que a maioria quer...o voto tem que ser o que a comunidade tá querendo...agora nem sempre a indicação, eu não sou a favor não.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico

para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Competência, pessoa ser...ela tem...eu digo pela minha atual gestora, que é uma pessoa extremamente eficiente, tem pulso firme, ela sabe conduzir diversas situações, tem tomada de decisões rápidas[...]

Faculdade Y / Servidor: Felipe

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Eu tomei posse, dentro da instituição em 22 de janeiro no ano de 2009. Meu cargo é de administrador e atualmente sou coordenador de estágio da unidade acadêmica.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Sim, estável, em 2012 adquiri estabilidade após 03 anos de estágio probatório.

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Sim. Desde que eu entrei, fiz mestrado, agora estou fazendo graduação em direito, vem me ajudando bastante no desempenho de minha função como coordenador.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Desde que eu estou dentro da...anteriormente eu era aluno, depois eu virei servidor sempre foi por eleição. Isso é um fato que é interessante por que: Uma coisa é fazer eleição, outra coisa são as regras com que as eleições se dão. Então o modelo atual da própria universidade de eleição...não

diz muito. Teoricamente você coloca como gestão democrática com a participação, mas dando pesos diferentes para segmentos que têm a mesma importância. E se for por indicação acho que seria pior ainda a qualidade da gestão da própria universidade, pior do que ela já é, porque aí os conchavos, aí sim as intrigas, que prevaleceriam frente ao que é importante: o interesse público[...]

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidades Públicas?
R.: Capacidade de diálogo. Gestor nas universidades públicas como um todo que não tiver uma capacidade de dialogar e desse diálogo sentir decisões, sentir resultados, não vai ter condição nenhuma, de em princípio, ser um bom gestor. Por quê? Leis nós temos, resoluções de toda a ordem nós temos, ou seja, desde o macro ao mínimo como fazer as leis nós já temos, isto tá tudo claro. O que falta: Implementar isso? Mas implementar de maneira democrática, conversando, às vezes, até mesmo, moldando os comportamentos ao que a lei define que é o correto, pra não dar margem pra ilegalidade. Não fazer o que eu acho, mas o que deve ser feito pelo que está na Lei. Isto a própria instituição, às vezes, tem uma dificuldade muito grande, pela falta de sentimento de ser servidor público que o docente tem. Essa falta de sentimento de ser um servidor, ele se coloca acima, quando se coloca acima, aí a margem para o erro aumenta. Então, de um modo geral, no serviço público, se coloca acima se a lei ou a hierarquia permite que ele se coloque acima, aquilo contido na hierarquia. Quando não é o caso, ele tem que saber, principalmente, entender o ambiente onde ele está, entender o ambiente, saber dialogar, saber fazer a leitura jurídica da sua atuação ali.

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidor: Danilo

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Eu estou aqui exatamente 11 meses

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: É, estágio probatório né. São três anos né. Estou completando meu primeiro ano agora.

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: Sim, eu já passei por 02 cursos de capacitação. Um me influenciou bastante na minha forma de pensar e de agir, principalmente com as pessoas que eu convivo. Então aconselharia todas as pessoas a participarem também, apesar de muitas acharem insignificantes e tentar mudar um pouco o pensamento de fazer o curso de capacitação só pra realização da progressão e pensar um pouco no crescimento pessoal também.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Bom, a eleição até onde eu sei é realizada de dois em dois anos, por meio de votação. Só acho que... assim... tem a votação dos professores e técnicos e a votação dos alunos. Como os professores estão em menor quantidade eles têm o voto em dobro. Eu acho que na escolha do diretor teria que ser equivalente a nota sabe tipo um pra um, professor e aluno terem a mesma... porque são percepções diferentes e ele vai atender os

dois públicos de forma semelhante. Lógico, professor tem o seu cargo, suas atribuições, mas eles vão atender tanto alunos quanto docentes, então eu acredito que tinha que ser igual a votação.

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Eu não acredito que tenha assim uma fórmula pra que aconteça essas coisas. Eu acho que a pessoa tem que saber lidar com todos de forma igual, sem puxar esse lado de corporativismo, de amizade e saber, principalmente, separar o amigo do profissional, acho que o principal é isso, que as pessoas, geralmente, não conseguem.

Faculdade Z / Servidor: Heleno

Há quanto você labora ou leciona na referida unidade acadêmica?

R.: Bem, eu comecei aqui no final de 2012. Aí eu passei por um processo em 2013, tranquilo, sem problema de saúde. Em 2014 eu tive problema de saúde. Praticamente 2014 foi um ano perdido pra mim. Em 2015 eu voltei novamente. Então, seja, já fazem uns 02 anos que eu estou exercendo atividade de novo.

Você é servidor detentor de cargo efetivo (estável) ou é contratado (no caso de professor substituto).

R.: Bem, essa pergunta aí veio meio complicada pelo seguinte: eu acho que eles não levaram consideração o período que eu estava afastado de saúde. Porque eles já falaram que eu já fui aprovado no exame probatório. Então eu acho que eles não levaram em consideração o período que eu tive que me ausentar pra fazer o tratamento médico de quimioterapia.

Você, desde que entrou na instituição, participa e/ou é incentivado a participar de cursos de capacitação e/ou formação objetivando obter conhecimentos para o bom e eficiente desempenho das atribuições do cargo?

R.: É, normalmente eu procuro saber dos cursos de capacitação que existe e corro atrás dele. Assim que eu me informo eu vejo com meu coordenador: tem tais, tais cursos, posso fazer? Com certeza, pode se inscrever lá, pode fazer sim, tal. Então eu procuro saber quais cursos tá tendo aí e fazer. Mas, de vez em quando, às vezes, eu recebo algum e-mail também da. ..., tal: tem um curso tal, gostaria de fazer? Então acontece, às vezes.

Como são escolhidos os Diretores de Unidade? Há quanto tempo existe esta prática? O que você acha deste tipo de provimento para o cargo?

R.: Olha, pra diretor da faculdade Z, por exemplo, eu sei que é, acho que é de 04 em 04 anos que é feito isso. E tem uma prévia que é realizada assim pra ver se existe mais de candidato e tal. E dependendo de como for aí tem a eleição principal que vota os técnicos administrativos, vota os alunos e vota os docentes.

Perguntado ao entrevistado se, mesmo sabendo que o peso dos votos é diferente, se ainda assim ele considera esse processo democrático, ao que ele respondeu que:

R.: Olha, o peso poderia ser o mesmo valor pra ambos, tanto para os alunos, como para os técnicos, como para os docentes, mas parece que não é assim, parece que tem uma diferença de peso pra fazer essa eleição

Na sua opinião, qual o segredo para uma boa e eficiente gestão no serviço público, em específico para aqueles que ocupam cargo de Direção de unidades acadêmicas em Universidade Pública?

R.: Eu acho que pra tudo tem um certo segredo sim. Eu acho que pra se fazer uma boa gestão,

eu volto a dizer: tem que saber ouvir as pessoas, porque as pessoas estão do lado da gente, próximo da gente e tem várias coisas que poderiam nos ajudar e ter a mente aberta pra ouvir elas e procurar fazer essas coisas, entende.

CATEGORIA: CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO

UNIDADE A

Faculdade W / Servidora: Renata

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Houve de várias leis. Eu não me recordo agora todas assim, porque eu não costumo lembrar por número. Essa a 8.112, ela é o regimento jurídico único. Essa a que eu mais me lembro. Eu estudei ela bastante para passar na prova, entrar na instituição. Eu não tenho certeza de tinha mais alguma. Eu não tem certeza. Essa eu lembro bastante. Até hoje eu retomo ela a hora que eu acho necessário, quando eu cheguei...pra ver os direitos e deveres.

Perguntada se a entrevistada achou pertinente a cobrança da legislação, ela respondeu que:

R.: Bastante, eu até entrei na instituição num momento que vários outros colegas também estavam chegando, chegaram um pouco antes, um pouco depois [...]

Perguntada a entrevistada se ela acha, de fato, importante o conhecimento da lei, inclusive para evitar conflitos e bem desempenhar as atribuições do cargo, ela respondeu que:

R.: Eu enxergo sim, bastante, inclusive, no meu caso, quando eu estudava a lei antes de fazer a prova, eu entendia que era aquilo que eu ia poder fazer e deveria fazer caso eu conseguisse a vaga [...] Porque, às vezes, a pessoa está se sentindo injustiçada, digamos assim, mas é porque ela não entendeu o sentido da lei e aí vem uma outra pessoa mais esclarecida, que tá mais acostumada com lei, porque cada um vem de uma área de conhecimento[...]

Perguntada se a entrevistada tem noção se as legislações são cobradas no concurso para docente, ela respondeu que:

R.: Eu não sei dizer. Eu acho que há alguns anos atrás não. Atualmente eu não sei se eles estão cobrando.

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Passei, nós tivemos uma conversa e ela informou... Eu lembro de informar mais alguns direitos, que eu poderia entrar com algum tipo de documento, ela apresentou a carreira da instituição[...] Ai depois eu cheguei diretamente no setor, ai sim na gestora do setor, ai já foi o contrário: ai ela falou o que eu deveria fazer, ai era a questão dos deveres.

Faculdade W/ Servidora: Luzia

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que nor-

teiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Algumas dessas legislações tiveram sim, tinha que ter conhecimento de algumas dessas legislações.

Perguntado a entrevistada se ela acha que a exigência do conhecimento da legislação ajuda no desempenho, pelo servidor, do exercício das atribuições do cargo, ao que ela respondeu que:

R.: Foi muito válido e eu creio que em todos os sentidos, independente de ser técnico ou professor docente deveria ter o conhecimento dessas legislações, que ajudaria muito, a organizar o ambiente mesmo, porque o conhecimento facilita esta organização do ambiente, torna mais fácil tanto para o subordinado como para o superior hierárquico poder fluir as relações, porque pelo conhecimento a pessoa sabe o direito, mas também sabe o dever, isto é muito importante.

Perguntado se a entrevistada acha imprescindível que o gestor possua determinados conhecimentos, como os da legislação, por exemplo, para bem desempenhar as funções do cargo, o que deve ocorrer antes e depois da posse no cargo, ela respondeu que:

R.: Sem dúvida. Não só o gestor, mas os subordinados também têm que ter acesso sim, sem dúvida. E essa capacitação tem que ser ao longo de toda a carreira. Não deve ser uma prática adotada por todas as instituições, porque o conhecimento dá transparência as relações e a transparência é muito importante.

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pú-

blica Federal?

R.: Nós tivemos um momento aqui que eu achei muito importante, foi quando nós tomamos posse, reuniu os servidores e teve uma apresentação da universidade enquanto instituição, foi nos dito os nossos direitos, os benefícios que nós teremos e também os nossos deveres, onde encontrar determinada coisa, enfim, foi nos dado um roteiro inicial. Foi muito importante [...]

UNIDADE B:

Faculdade Y / Servidor: Davi

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Olha, pelo tempo que faz, eu não vou te falar assim com precisão[...]

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Olha, nós tivemos uma apresentação no âmbito de....nós tivemos um tipo de treinamento de mostrar o que tem a instituição, quais são os direitos e deveres e a função de um secretário por exemplo, de um assistente, de um auxiliar, de um secretário...foi me apresentado...porque eu tava vindo de uma empresa privada...então...a instituição é muito diferente...então chega meio assim...de cair de paraquedas numa instituição

you do not know anything, but only that we have had a training, we have had a presentation of what was the function, of what you will exercise... I have knowledge too.

Faculdade Y / Servidor: Felipe

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Que eu lembre foi cobrado a Lei 8.112 e o Código de Ética – Decreto 1171 né. A 9.784, do processo administrativo não foi cobrada no concurso não, nem outras legislações correlatas não foram cobradas não.

Perguntado se a falta de cobrança das aludidas legislações tem dificultado o trabalho do técnico, ele respondeu:

R.: De um modo geral não tem dificultado, por 02(dois) motivos: primeiro porque eu sempre gostei da lei, tanto que hoje eu faço direito aqui na universidade e pelo segundo motivo porque sempre quando você tá num cargo de gestão, mesmo que seja na função de técnico administrativo, cabe a você construir seu conhecimento [...]

Perguntado se ele, em relação aos seus colegas de trabalho, nota que a falta de cobrança de conhecimento da legislação pode atrapalhar ou tem atrapalhado o desempenho com qualidade das atribuições do cargo, ao que ele respondeu:

R.: Pode atrapalhar se houver ligação direta entre a legislação e o que for feito [...] Agora se ele vai para um posto um pouco diferenciado em termos de função administrativa mesmo e não tão

função acadêmica, aí é necessário sim, aí faz falta essas todas essas legislações aí, tem que ser cobradas sim no concurso.

Perguntado se ele quando fala em outras funções, se ele está se referindo a diretores e coordenadores de unidades acadêmicas ou outra chefia imediata, ele respondeu que:

R.: Não, estou querendo dizer outras funções ligadas a carreira de técnico de assuntos educacionais, que é o técnico administrativo, que ele pode atuar tanto na coordenação de curso lidando com assuntos de natureza acadêmica ou então, por exemplo, em ações efetivamente administrativas, como está na pró-reitoria de planejamento no setor de compras. Então este funcionário, por exemplo, ele deve saber legislações específicas na sua área e assim por diante.

Perguntado se em relação ao diretor e coordenador de unidade acadêmica se ele não acha importante, também, o conhecimento da legislação, ele respondeu que:

R.: Eles têm necessidade sim. Acontece que é difícil para eles, muitas das vezes, chegarem no cargo e ter contato de imediato com volume tamanho de conhecimento, porque uma coisa é você pegar a coisa e lê, outra coisa é você entender a forma de aplicação da lei no caso concreto. Isto dificulta bastante para o gestor imediato às vezes[...]Não tem como atuar como gestor do serviço público senão, como você disse, se ele não atuar juridicamente, se não saber desse mundo jurídico.

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Sim, foi informado no seminário de integração. Se não me engano eu fui a primeira turma

que entrou na gestão do professor...então já havia um formato de integração e no mesmo seminário de integração dos servidores há a formalização de direitos e deveres.

UNIDADE C:

Faculdade Z / Servidor: Danilo

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Sim, é, mais presente a Lei 8.412. Agora em questão ao estatuto geral da universidade não foi cobrado nada não.

Perguntado ao entrevistado se ele achou proveitoso para o bom desempenho das funções do cargo, a cobrança das referidas legislações e se a falta de exigência de outras normas, a exemplo das normas acadêmicas, pode, sob o ponto de vista dele, dificultar o desempenho de sua função na instituição, ao que ele respondeu que:

R.: Eu acredito que possa ajudar positivamente. O conhecimento das leis sempre é importante para que a gente possa estar se resguardando aqui dentro, tanto na interação com o público e até no que a gente pode fazer mesmo, então a gente tem que ter essa clareza com a relação ao que gente pode e não pode fazer, os deveres e as obrigações...aliás direitos e obrigações.

Por ocasião de sua posse na instituição foi infor-

mado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Bom a gente teve uma reunião. Quando a gente entra tem algumas palestras, que orientam a gente da melhor maneira possível, de acordo com que a gente pode fazer, os nossos direitos. Então isso, realmente, fica bem claro no começo quando a gente entra. Se a gente entra num período que já passou dessa palestra, no ano seguinte tem novamente e a gente é convidado a participar.

Faculdade Z / Servidor: Heleno

Nas provas do concurso público prestado por você, houve a exigência de conhecimentos da Lei 8.112/90, Decreto 1.171/94, Lei 8.429/92, Lei 9.784/99, dentre outras legislações que norteiam a conduta do servidor público federal? E quanto as disposições contidas no estatuto e regimento geral da instituição, houve alguma questão exigindo conhecimentos das referidas normas de cunho acadêmico?

R.: Bom, com relação a lei 8.112 sim, estudamos ela e caiu parte sobre ela. Mas com relação a estatuto interno da universidade nenhuma pergunta eu me lembro de ter respondido.

Perguntado ao entrevistado se, sob o ponto de vista dele, ele acha que essa falta de cobrança e exigência das referidas normas pode prejudicar o bom desempenho das atribuições do cargo e sem relação à Lei 8.112/90, se ele acha que foi proveitoso e lhe tem ajudado o estudo e conhecimento da mencionada legislação, ao que ele respondeu que:

R.: Bom, tudo que a gente aprende sempre é um...abre as portas pra gente, pra gente poder visualizar novos horizontes, certo. Então a Lei

8.112 sim, tem ajudado em algumas coisas em relação ao cargo que eu exerço, em relação a lidar com as pessoas com que quem eu tenho que lidar com elas no dia a dia. E com relação a essas outras normas eu acho que seria muito importante sim, que pudesse talvez ser cobrado de alguma forma, no concurso, de alguma outra forma, porque o fato de ser cobrado já incentiva a pessoa a poder correr atrás e passar a conhece-las pra poder saber por onde ela tem que caminhar e executar as funções que deve.

Perguntado ao entrevistado se, sob o ponto de vista dele, o conhecimento da legislação é um ponto positivo para evitar a deflagração de conflitos, entre servidores, no âmbito da instituição e mesmo da unidade acadêmica, ao que ele respondeu que:

R.: Com certeza, tem uma lei aí que eu estudei tempo atrás, que eu esqueci o nome, mas é a lei mesmo de conflitos pessoais. Então a partir do momento que a gente ciência de determinada coisa, a gente só vai fazer alguma coisa errada se a gente realmente quiser, porque do contrário a gente sabe: oh, existe tal lei que devemos seguir aquele procedimento e não outro.

Por ocasião de sua posse na instituição foi informado a você, pelo setor de recursos humanos da instituição, acerca dos direitos e deveres que você tem enquanto parte da Administração Pública Federal?

R.: Sim, quando eu estava participando do processo de posse e no dia posterior eu fui chamado na reitoria e a gente teve assim umas informações básicas assim a respeito dos direitos e deveres que a gente tinha...

3.4.1. Análise das entrevistas feitas junto aos técnicos administrativos

Notadamente quanto aos relatos prestados pelos técnicos administrativos, pode-se perceber que, ao mesmo tempo em que tecem elogios às condutas e atitudes administrativas de seus diretores, não deixam de denunciar determinados comportamentos, no seio da unidade, que lhes causam indignação, a exemplo das conclusões exaradas por técnico da Faculdade Y, a saber:

O que falta, às vezes, dentro das unidades acadêmicas, é uma gestão mais participativa e que confira ao técnico a confiança que ele traz junto à própria unidade[...] Muitas vezes isso, pela forma que alguns docentes se comportam pode gerar um certo, uma certa situação de constrangimento, ou seja, de tratar o técnico menor do que aquilo que realmente ele tem, ou seja, de às vezes não diretamente, mas indiretamente menosprezar a capacidade do técnico. Isto, às vezes, cria um clima não muito saudável no ambiente. Mas isso é mesmo, isso também tá dentro da própria cultura da própria universidade, às vezes dá muito valor a uma categoria em detrimento de outra. Então você vê que a universidade funciona para o docente, ela não funciona para o técnico, que é tão parte integrante quanto [...]

[...] Na verdade eu acho que a própria universidade como um todo, como o ensino público, ele viveu muito desse clichê de que o docente é bom dando aula, então ele vai ser bom gestor administrativo. Estamos careca de saber que isso não é verdade. Que o docente geralmente é bom para pesquisa, ensino e extensão. Quando coloca ele como gestor de uma área administrativa que ele tem que tomar decisões, ele geralmente ele, geralmente (tem exceções), ele não é bom ges-

tor, ele não consegue desempenhar esse papel bem[...] Tanto que, por exemplo, colocar um paradigma aí: as universidades americanas, os professores lá não se ocupam com cargos de gestão, eles nomeiam gestores para tomar as decisões, porque são especialistas em gestão [...] Esta fala tem sido muito recorrente dentro da universidade, como se a pessoa tivesse prestado o concurso para docente para ser gestor. Então presta para outro cargo. Então ele fica desperdiçado em produção científica, em disseminação do conhecimento, porque não faz direito.

Em relação a instituição como um todo há uma, como disse anteriormente, há uma tendência de se privilegiar a carreira docente. [...]A própria pró-reitora é uma técnica administrativa, mas o comportamento dela sempre é um comportamento de não valorizar a carreira da qual ela tem origem. E de modo geral a própria instituição não incentiva este aprimoramento, este fortalecimento da carreira técnico-administrativo. Internamente, na unidade acadêmica, há uma perspectiva de incentivo sim à carreira, a qualificação, ao desenvolvimento do profissional aqui dentro. Isto, enfim, é inegável[...]

O nosso técnico da Faculdade Y denuncia 02(duas) práticas já discutidas durante o estudo da literatura utilizada nessa pesquisa: a questão ligada a gestão estratégica de pessoas que passa, necessariamente, pelo reconhecimento da importância do papel indivíduo na efetividade organizacional e a questão da falta de preparo dos docentes para ocupar cargos de gestão na administração pública.

Hodiernamente, tal qual já ocorre na esfera privada, é cediço que todo gestor que almeje o alcance de resultados organizacionais relacionados com eficiência, qualidade, produtividade e satisfação da equipe de trabalho deve, continuamente, tomar decisões voltadas à promoção e valorização do desempenho de seus colaborado-

res criando, dessa forma, uma atmosfera de trabalho caracterizada pela confiança, companheirismo e senso de colaboração. Com isto estar-se-á estimulando o comprometimento de todos, com contribuições aderentes às necessidades do setor ou da unidade acadêmica (no caso da universidade pública).

Porém, para que o gestor possa motivar sua equipe no desempenho das atribuições do cargo, ele deve, primariamente, conhecer a parte teórica e prática da função que exerce, pois assim terá melhores condições de delegar funções aos subordinados, estimulando o treinamento e desenvolvimento das competências ali vislumbradas, respeitando as limitações, facilidades e conhecimento de cada colaborador individualmente.

É do conhecimento de todos que no preparo de um bom cardápio, feito para atender os desejos e anseios de um determinado cliente, não basta a contratação de bons cozinheiros e excelentes garçons. Aliado a isto, faz-se imprescindível que os produtos utilizados para a confecção das receitas sejam também de excelente e notória qualidade.

Dessa forma, igualmente, funciona uma organização de trabalho - seja pública ou privada - não basta que o setor ofereça uma boa infraestrutura em termos de materiais de trabalho. A mão-de-obra, principalmente, tem que ser qualificada, de modo que os trabalhadores da empresa e/ou do setor possam manusear os equipamentos e insumos com eficiência e sem levá-los ao desgaste e a outras danificações, em pequeno espaço de tempo.

E como se qualifica tanto o gestor como sua equipe de trabalho? Naturalmente por meio de ações de treinamento e desenvolvimento, que aumentem e desenvolvam a capacidade cognitiva,

o desejo de aprender, desenvolvam e despertem a criatividade de cada um e disposição para trabalhar em equipe, enfim, uma formação continuada que valorize o capital humano e revele sempre novos talentos no seio do setor e/ou unidade de trabalho.

Neste sentido, vale a pena conferir alguns posicionamentos de nossos entrevistados:

Eu acho que o primeiro ponto: um gestor tem que ser uma pessoa que tem uma formação integral. Um ser humano, uma boa formação, mas integral. Tenha que ter conhecimento técnico, tenha que ter conhecimento humano, de relacionamento e tenha que ter também conhecimento de administração[...]

Tem que ser democrático, tem que incentivar o técnico ou o professor a se qualificar, respeitar as opiniões, porque muitas vezes quando a pessoa se coloca no cargo de chefia ela não tem razão em 100% daquilo que ela fala e ela tem que promover a harmonia na equipe, não pode ser o divisor de águas entre A ou B, por exemplo. Ela tem que ter a capacidade de gerir as pessoas de maneira objetiva [...] Se o gestor não tem essa capacidade ele tá no local errado, fazendo por nada.

Bom eu acredito que primeiramente a pessoa tem que ter bom senso. Com relação às atitudes, saber tomar posições adequadas no momento certo sem privilegiar a si mesmo e sem prejudicar o próximo, saber ter uma relação boa com os colegas de trabalho e com as pessoas que atende... acho é difícil falar sobre isso.

Bom, primeiramente ele tem que ter, acho que bastante conhecimento da área, saber entender as pessoas, porque lidar com as pessoas não é fácil, é muito difícil, cada um tem seus problemas, suas reivindicações, seu querer. Então ele tem que ter conhecimento do que ele vai fazer, pé no chão e saber entender as pessoas, porque é com-

plicado lidar com as pessoas.

Bom, a relação da cultura eu acho que vem do nome servidor público. Esse nome as pessoas geralmente associam a comodidade. A gente quando entra, que tem o conhecimento das normas, passa por um curso de ética dentro da universidade, eu acho que todos teriam que passar, a gente tenta moldar o pensamento para não ficar acomodado. Então eu acredito que as pessoas mais antigas que não passaram por esse tipo de procedimento elas criam subterfúgios para atender as pessoas. Geralmente na relação de trabalho entre colegas eu vejo muitas pessoas tratando mal um ao outro, pra que você não possa procurar a pessoa de novo. Então você procura uma vez, ela de trata mal e dessa forma é um mecanismo que ela usa pra que você não a procure novamente, pra que ela não tenha trabalho, algumas vezes eu percebo isso: não só com os colegas, mas com o público também. Então eu acho que tá faltando assim as pessoas voltarem um pouco por lado humano sabe, parar de pensar em si próprias e pensar que todo mundo tem problema, passa por dificuldade e a gente pode ajudar as pessoas e ao mesmo tempo nos ajudar. Acredito que é mais ou menos por aí.

[...]Não só o gestor, mas os subordinados também têm que ter acesso sim, sem dúvida. E essa capacitação tem que ser ao longo de toda a carreira. Não deve ser uma prática adotada por todas as instituições, porque o conhecimento dá transparência as relações e a transparência é muito importante.

[...]com certeza, tem uma lei aí que eu estudei tempo atrás, que eu esqueci o nome, mas é a lei mesmo de conflitos pessoais. Então a partir do momento que a gente ciência de determinada coisa, a gente só vai fazer alguma coisa errada se a gente realmente quiser, porque do contrário a

gente sabe: oh, existe tal lei que devemos seguir aquele procedimento e não outro.

[...]eu acredito que possa ajudar positivamente. O conhecimento das leis sempre é importante para que a gente possa estar se resguardando aqui dentro, tanto na interação com o público e até no que a gente pode fazer mesmo, então a gente tem que ter essa clareza com a relação ao que gente pode e não pode fazer, os deveres e as obrigações...aliás direitos e obrigações.

Bom, tudo que a gente aprende sempre é um... abre as portas pra gente, pra gente poder visualizar novos horizontes, certo. Então a Lei 8.112 sim, tem ajudado em algumas coisas em relação ao cargo que eu exerço, em relação a lidar com as pessoas com que quem eu tenho que lidar com elas no dia a dia. E com relação a essas outras normas eu acho que seria muito importante sim, que pudesse talvez ser cobrado de alguma forma, no concurso, de alguma outra forma, porque o fato de ser cobrado já incentiva a pessoa a poder correr atrás e passar a conhece-las pra poder saber por onde ela tem que caminhar e executar as funções que deve [...] com certeza, tem uma lei aí que eu estudei tempo atrás, que eu esqueci o nome, mas é a lei mesmo de conflitos pessoais. Então a partir do momento que a gente ciência de determinada coisa, a gente só vai fazer alguma coisa errada se a gente realmente quiser, porque do contrário a gente sabe: oh, existe tal lei que devemos seguir aquele procedimento e não outro.

Pelos posicionamentos supra verifica-se que os técnicos administrativos - das unidades acadêmicas pesquisadas - discorrem com conhecimento e lucidez acerca da necessidade de a universi-

dade, como um todo, desenvolver ações de treinamento e desenvolvimento de seus servidores, o que só, na visão deles, só vem a corroborar para a efetividade do trabalho e alcance das estratégias organizacionais específicas do setor público, como o alcance do interesse público.

Porém, esse treinamento, não deve se restringir a um número pequeno de pessoas ou “grupinhos” que se formam no interior da unidade acadêmica. Tal preparação/capacitação deve se estender a todos os servidores da unidade, pois, cada um, certamente, tem muito a contribuir com seus talentos, habilidades e competências, para o crescimento não só do setor, como de toda a instituição.

Ainda merecem ser reproduzidos excertos das falas dos entrevistados no que se refere a impressão que eles guardam consigo em relação a gestão de conflitos, por parte de seus superiores hierárquicos imediatos, qual seja, os diretores e coordenadores de unidades acadêmicas:

Em alguns momentos ele se posiciona de imediato. E outros que exige outro nível de complexidade ele combina comigo: ele fala assim: eu vou pensar, eu vou falar com a fulana e te dou uma resposta mais tarde e aí depois mais tarde ele vai e dá essa resposta. Nessa gestão eu não vejo omissão em nenhum momento[...]

O atual gestor é uma pessoa assim muito jovem, com muita vontade, muita vontade de crescer a instituição, trabalhar, muito trabalhador. E sempre tive assim condição de chegar e falar pra ele. Não pense que seja fácil, porque ele é uma pessoa que tem uma personalidade forte, mas ele também ao mesmo tempo é uma pessoa muito inteligente, é aquela pessoa que sabe separar o pessoal do profissional [...] Então eu posso ir até

ele e falar diretamente o que tá acontecendo, a dificuldade e eu acho isso muito positivo.

Em primeiro lugar para que isso ocorra é importante a minha relação com a minha coordenadora: como que a gente se trata no trabalho, questão ao respeito, questão à troca de informações sobre o que acontece no âmbito geral da unidade. Então para que a gente tenha um bom relacionamento é necessário que essa troca de informações esteja bastante recíproca. Então, na medida do possível a gente tenta resolver tudo quanto é tipo de problema que aparece. O que não é resolvido entre a gente, a gente leva para o colegiado e tenta resolver da melhor maneira possível, sempre pensando no nosso lado e também no lado do público em maior...principalmente no lado do público, tentando atender de melhor forma ambas as partes.

A fala dos entrevistados revela uma realidade bem recorrente no serviço público: “ninguém deseja se indispor com ninguém”, ou seja, percebe-se que as pessoas temem por represálias e perseguições, ainda mais quando se trata de uma universidade pública que não fica livre de influências políticas. Daí, quiçá, a explicação para a existência de práticas corporativistas no ambiente público, o que além de limitar a autonomia do gestor, ainda relativiza o conflito tornando-o velado.

Outrossim, se pode perceber que os técnicos entrevistados, ao mesmo tempo em que não querem se indispor com seus pares, acabam por denunciar condutas e atitudes que estão diretamente ligadas e relacionadas ao modo como os gestores conduzem a “coisa pública”, revelando, assim, os meandros do setor público e o desejo ardente de mudanças dessas formas tradicionais de gestão de pessoas, muitas ainda influenciadas por princípios do chama-

do modelo de “administração pública burocrática”, que surgiu na metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

A ineficiência do referido modelo revelou-se por não haver uma preocupação, por parte do Estado, em voltar-se para o serviço aos cidadãos como cliente, limitando o serviço estatal a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade (CHIAVENATO, 2008, p.106). Não se percebe neste tipo de modelo de administração uma preocupação com o tema gestão de pessoas.

Igualmente, ainda se verifica no modelo de administração pública atual traços da chamada Administração Científica, que tem como seu fundador Henry Fayol.

FAYOL (*apud* CHIAVENATO, 2008, p. 12) definia o ato de administrar como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Verifica-se que nesse tipo de administração, a questão da humanização e democratização é relegado praticamente a nenhum plano, o que só vem a mudar com o surgimento da Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração), desenvolvida nos Estados Unidos pelo estudioso Elton Mayo e colaboradores (CHIAVENATO, 2008, p. 16).

Por derradeiro, importante é salientar que, em vários momentos da entrevista junto aos técnicos administrativos, colheu-se a impressão de que eles se sentem, em determinados momentos, como cidadãos de “segunda categoria”, ou seja, na visão de alguns a universidade existe e trabalha em função do corpo discente e docente. O que lhes causa muita indignação, haja vista que os serviços realizados no interior do setor acadêmico também são reflexo,

em sua maioria, do esforço, participação e colaboração do técnico. Inclusive, na visão de alguns técnicos, até mesmo no processo de eleição para escolha de gestores o técnico é discriminado. Embora todos tenham o direito de votar e escolher o seu representante, o peso dos votos de docentes, alunos e técnicos são diferentes, possuindo um “mais peso” que o outro. Sob a ótica de um entrevistado, o processo de eleição pode ser democrático, contudo a escolha do vencedor não fica livre de influências pessoais e políticas.

Considerações Finais

A presente pesquisa teve como proposta travar uma discussão acerca do papel do gestor universitário público, em específico diretores de unidades acadêmicas, acerca de sua conduta no exercício das atribuições da função pública e, também, identificar quais os instrumentos e mecanismos de ordem técnica e legal utilizados, por ele, para tomar decisões e mediar conflitos de natureza interpessoal no interior da repartição.

O motivo pelo qual foi escolhido analisar a conduta e o desempenho dos diretores de unidade acadêmica justifica-se pelo fato de que eles, ao final, são os receptores da maior parte das representações e denúncias funcionais acerca de irregularidades praticadas por seus pares e demais servidores no âmbito da unidade.

Para a realização da pesquisa e objetivando aproximar-se, ao máximo, da verdade real dos fatos, a presente investigação foi dividida em 02(duas) etapas. A primeira voltou-se a revisão da literatura, oportunidade em que foram chamados para discussão autores/pesquisadores que discorrem acerca dos temas: gestão de pessoas e gestão de conflitos, bem como foram mencionadas partes da legislação pública e acadêmica a que o gestor universitário público tem seu atuar totalmente condicionado.

Essa primeira etapa, sem dúvida, forneceu elementos para o alcance dos objetivos propostos, considerando que a literatura fornece subsídios e trava discussões importantíssimas sobre a evolução da gestão pública ao longo dos anos, bem como acerca dos comportamentos, atitudes e procedimentos para tomada de decisões que devem ser observados pelo gestor público no exercício das

atribuições do cargo.

Já a segunda etapa da pesquisa foi direcionada para a realização de uma pesquisa de campo em que foram entrevistados diretores, docentes, coordenadores e técnicos administrativos de 03(três) unidades acadêmicas pertencentes a 03(três) áreas do conhecimento distintas, no âmbito da universidade pública, onde foi realizada a pesquisa.

O roteiro de perguntas feitas aos entrevistados foi dividido nas seguintes categorias: gestão de pessoas, gestão de conflitos, capacitação e conhecimento da legislação.

As questões permitiram aferir não somente a conduta, tomada de decisões e procedimentos utilizados pelos diretores de unidade acadêmica para mediar conflitos de origem interpessoal, como também serviu para colher as impressões que os docentes e técnicos administrativos têm em relação aos diretores de unidades acadêmicas quando o assunto é gerir pessoas, tomar decisões no seio da unidade e mediar conflitos interpessoais.

As percepções verificadas, durante as entrevistas realizadas, constataam, inicialmente, que os cargos de diretor de unidade acadêmica, em sua maioria, são ocupados por servidores públicos de carreira (no caso docentes) que possuem a maior titulação acadêmica entre seus pares, não exigindo, a priori, que o detentor do cargo tenha conhecimentos específicos acerca de administração, gestão de pessoas e mediação de conflitos.

Dessa forma, os gestores ocupam a função pública sem nenhuma espécie de preparo e/ou treinamento para tanto, apostando mais na experiência prática que vão adquirindo, cotidianamente, no desempenho da função, o que ocorre, na maior parte dos casos,

na base do “erro e do acerto”.

A própria formação dos diretores e coordenadores de unidades acadêmicas, restringindo-se a graduação, especialização, mestrado e doutorado, não lhes dão o suporte de conhecimento necessário para administrar e gerir um setor. Mesmo aqueles docentes com formação em “administração de empresas”, como afirmado pelos entrevistados da área, enfrentam dificuldades, ainda que em menor grau, acerca de como liderar, gerir pessoas e mediar conflitos no seio da unidade pública acadêmica.

É certo que não se pode desprezar o elemento “experiência” como sendo algo que aprimora e também influencia para que o servidor se torne um bom gestor público, considerando que não existe um método científico que possa prever todas as situações e desafios que um futuro gestor possa vir a enfrentar no desempenho da função pública.

Porém, também é certo de que somente o conhecimento do conteúdo específico da disciplina ou da área de atuação - incluindo as aplicações práticas, os trabalhos e intervenções em contexto profissional e pesquisas científicas realizadas na área – não são suficientes para que o docente no papel de diretor ou coordenador de curso – tenha uma gestão e administração satisfatórias.

É preciso entender que o saber docente, ainda mais quando se trata de uma universidade pública, é plural por saberes disciplinares, legais, éticos, curriculares e experienciais. Pois, ocorre que, em determinado momento da carreira, o docente poderá vir a ocupar um cargo administrativo, o que irá exigir dele, além dos conhecimentos de sua área de atuação, outros saberes, como o conhecimento da legislação pública e acadêmica, além de técnicas de

gestão e administração, incluídas nestas aquelas voltadas à mediação de conflitos.

E quando se fala em conflitos, sabe-se que o relacionamento humano é um processo complexo, considerando que cada membro da equipe de trabalho traz consigo uma bagagem cultural distinta dos demais, bem como seus valores, crenças, laços profissionais, afetivos, amizades e afinidades são singulares. Daí, não existir uma fórmula pronta e acabada para evitar conflitos de natureza interpessoal.

Na prática profissional percebem-se desconfianças, desafeições, mal-entendidos, irritação, enfim, condutas que revelam as diferenças individuais de cada um e que não se escondem, por muito tempo, no ambiente de trabalho.

Contudo, malgrado a peculiaridade da natureza humana, para que se vislumbre um relacionamento ou um clima organizacional harmonioso é necessário que o gestor possua competências e habilidades para tomar as decisões no momento certo, ser proativo no sentido de prever situações que possam gerar conflitos e tentar sufocá-las e não relativizá-las, o que deve ocorrer já no início e/ou ameaça de confronto ou desavenças entre os membros da equipe.

Todo esse esforço do gestor é no sentido de resolver e entender as diferenças, objetivando o fortalecimento de fatores benéficos e facilitadores das relações de trabalho, levando a construção e ao labor coletivo da equipe.

Assim, a experiência e o conhecimento de sua área de formação, por mais que tenham a sua importância, não conseguem, sozinhos, fazer com que o gestor seja um exímio mediador de conflitos, como um eficiente gerente de serviços e relações humanas.

É imprescindível e quanto a isto houve uma concordância na fala dos sujeitos da pesquisa, da necessidade do desenvolvimento contínuo de competências e habilidades individuais para o desempenho satisfatório das atribuições do cargo e trabalho em equipe. De modo que as diferenças pessoais, de gênero, culturais, econômicas e sociais não venham a interferir na eficiência e qualidade dos serviços prestados, bem como não seja fator desencadeador de conflitos de natureza interpessoal.

Na esfera pública, principalmente, não há como se ter uma boa gestão, sem que o detentor do cargo tenha conhecimentos acerca da legislação pública e acadêmica, que condiciona todo o seu atuar e tomada de decisões no âmbito da instituição, onde é servidor.

Igualmente, no tocante a este tema, os entrevistados foram unânimes em admitir que não têm conhecimento ou possuem uma pequena noção acerca das normas legais que subsidiam suas ações no dia a dia da unidade acadêmica em que atuam. O que acaba, certamente, limitando a sua atuação na tomada de decisões e mediação de conflitos. Considerando que sem o conhecimento legal não se enxergam com a autonomia necessária para operar mudanças e resolver questões de natureza laboral, legal e/ou pessoal no seio da repartição.

Observou-se, pelas declarações dos entrevistados, que eles preferem submeter determinadas decisões a órgãos colegiados e/ou superiores da instituição para que possam dar um deslinde ao impasse e/ou dúvida existente. Dessa forma, segundo eles, ficam livres de influências de ordem pessoal e podem evitar práticas corporativistas e decisões direcionadas.

Baseados nos referidos resultados e impressões, é possível afirmar que faz-se necessário que o gestor público universitário adquira conhecimentos para gerenciar situações conflituosas e desenvolver habilidades para realizar negociações e tomar decisões de caráter técnico/administrativo/legal no âmbito da instituição e/ou unidade acadêmica. Considerando que os novos pressupostos organizacionais requerem mudanças que vêm sendo, paulatinamente, implantadas e compartilhadas pelas pessoas, sobretudo pela liderança.

Verifica-se pela fala dos entrevistados que, no âmbito da universidade pública pesquisada, temos mais administradores do que gestores de fato, considerando que os diretores de unidade têm uma preocupação maior em planejar, controlar, dirigir os recursos humanos e pessoais a investir em gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais. Para isto, segundo eles, existem os setores especializados da instituição.

Mas será que este é o caminho? Acredita-se que não, considerando que a experiência cotidiana, bem como estudos científicos realizados, já demonstraram o contrário, vez que o estilo de liderança e a competência em gerir pessoas é fator que contribui para uma mediação de conflito mais eficiente e positiva. E o melhor: o próprio gestor pode fazer esta mediação de conflitos, sem que tenha que submeter o impasse a outros setores da instituição, o que evita, inclusive, a exposição da própria unidade e dos servidores envolvidos.

Olvidam-se os gestores entrevistados de que o processo de gestão de pessoas diferentemente do processo de administrar, tem como princípios fundamentais o ato de incentivar a participação,

estimular a autonomia e responsabilidade dos membros da equipe. Significa reconhecer a importância do papel do indivíduo na efetividade organizacional.

Para alcançar resultados satisfatórios que levem a qualidade e eficiência do trabalho, é imprescindível que o gestor líder vá além da compreensão da parte técnica e administrativa, mas que possa perceber também que as pessoas que integram sua equipe são seres humanos detentores de sentimentos e habilidades, precisando ser respeitados e valorizados. Daí que o líder precisa ser empático, saber comunicar-se e delegar funções, porém sabendo separar o lado pessoal do profissional.

A empatia não é necessariamente concordar, de forma absoluta, com os pensamentos, atitudes e pedidos do outro. Ao contrário, é respeitar, considerando o contexto fático do momento, as emoções e vontades de determinado membro da equipe, ou seja, dar importância as suas palavras e sentimentos, mesmo que, posteriormente, se tenha que dizer um “não” a ele.

Já quando se diz que o líder deve ser comunicativo, não significa que ele tenha que se expressar o tempo todo. Sabe-se que os verdadeiros líderes ouvem mais do que escutam, ou seja, comunicação é fazer-se entendido no sentido de saber decodificar a mensagem que o membro da equipe lhe repassa, de modo a entender o que ele, de fato, deseja.

A habilidade do líder delegar funções igualmente deve ser vista com uma certa cautela, pois não basta delegar atribuições. Inicialmente se faz necessário que o líder conheça o que está delegando a outrem e, a partir daí, distribua tarefas de acordo com as habilidades e limitações dos membros da sua equipe. Dessa forma,

dominando o conhecimento delegado, o líder tem condições, também, de esclarecer dúvidas, orientar e corrigir os erros de seus colaboradores, quando necessário. Delegar também é dar apoio, porém sem tirar a responsabilidade e o comprometimento dos membros da equipe.

Outro fator relevante com relação aos dados obtidos, por meio das entrevistas, foi o posicionamento feito pelos entrevistados acerca da existência de práticas corporativistas no seio da unidade, o que eles afirmam existir em alguns momentos, em maior ou menor grau, mas que são vislumbradas. Considerando que, como afirma a própria literatura, pelo fato de os cargos de diretor e coordenador de unidade serem ocupados exclusivamente por docentes de carreira e uma vez que tais funções são temporárias, pode ocorrer que o gestor não queira se indispor com seu par que amanhã poderá ocupar o seu lugar.

Dessa forma, muitas condutas e atitudes podem deixar de ser tomadas, pelo gestor, frente a irregularidades disciplinares praticadas pelos colegas de unidade.

Segundo alguns diretores entrevistados, primando pela imparcialidade dessas decisões e de modo a evitar práticas corporativistas, eles preferem, em algumas situações, a submeter certas decisões ao conselho e/ou colegiado de curso, oportunidade em que várias pessoas opinam e decidem, evitando, dessa forma, influências pessoais e políticas.

Outro ponto interessante da pesquisa foram as impressões deixadas pelos técnicos administrativos face a conduta e administração de seus diretores e coordenadores de unidade acadêmica, a quem eles, não obstante tenham elogios quanto à atuação, acabam

por denunciar condutas e atitudes de gestores (como não considerar adequadamente as opiniões e talento dos técnicos administrativos), que ocorrem não só no âmbito da unidade em que laboram, como em toda a universidade pública pesquisada.

Igualmente a fala dos técnicos administrativos chama a atenção para o fato de que o cenário corporativo atual, neste incluindo-se o do próprio setor público, exige o abandono das formas tradicionais de gestão e administração de pessoas. Ainda se presencia, na Administração Pública brasileira, traços e nuances de uma Administração Pública burocrática e patrimonialista, mais preocupada em gerir recursos materiais e com o trabalho centrado nas tarefas. E o pior: visando interesses políticos e pessoais.

O referido modelo não mais se coaduna com a realidade hodierna, ainda mais quando se tem um quadro de servidores técnicos altamente qualificados e bem conscientes de seus direitos enquanto cidadãos. O atual administrador e gestor tem que saber conviver, compreender e lidar com situações complexas e ambíguas. Isto requer treinamento e maturidade aliados ao fator experiência e capacidade de analisar pessoas e situações, tendo em vista que o maior capital da organização, seja pública ou privada, se chama “ser humano”.

No contexto geral, pode-se afirmar que todos os entrevistados, possuem em maior ou menor grau noções acerca de gestão de pessoas e de conflitos interpessoais. São pessoas competentes no exercício das tarefas e ávidos por mudanças de natureza estrutural e de gestão. Contudo, o que se percebe, é que falta a eles o aprimoramento de determinados conceitos e técnicas acerca de como gerir satisfatoriamente pessoas, de liderança, gestão de conflitos e

legislação pública e acadêmica.

No caso dos diretores de unidade acadêmica é possível afirmar que esta falta do conhecimento legal, principalmente, limita o seu atuar, pois lhe retira uma certa autonomia para tomar decisões que exigem um posicionamento de pronto e urgente do gestor.

Os referidos percalços, quiçá, poderão ser aprimorados por meio de uma capacitação voltada para os gestores de unidades acadêmicas com a proposta de realização de cursos periódicos em legislação pública e acadêmica, direito legal, gestão de pessoas, liderança, prevenção e solução de conflitos interpessoais, utilizando-se do AVA (ambiente virtual – plataforma Moodle).

O referido curso poderá ser administrado pelo gestor de acordo com o seu tempo disponível, já que é cediço que o exercício da função pública aliada à carreira docente, requer muita dedicação e dispêndio de tempo por parte dos professores.

Por toda discussão travada e realizada na presente pesquisa, pode-se afirmar que o objetivo geral da dissertação foi alcançado, uma vez que se conseguiu identificar quais os procedimentos e mecanismos utilizados, pelos diretores de unidade acadêmica, em universidade pública, para tomar decisões de ordem administrativa e legal, bem como para dirimir conflitos.

Outra constatação importante foi perceber que não obstante a experiência no cargo contribua para o sucesso da gestão, esta por si só não basta, é imprescindível que o gestor se aproprie de outros saberes, como o conhecimento e domínio acerca da legislação pública e acadêmica, bem como seja detentor de habilidades voltadas para gestão de pessoas e conflitos de natureza interpessoal, vez que observou-se que esta falta de conhecimento limita a sua atuação e

eficiência no desempenho das atribuições do cargo, retirando-lhe, certa autonomia, para bem gerir a coisa pública.

Assim, esta pesquisa aqui se encerra, não sendo possível esgotar o tema com apenas uma pesquisa de natureza exploratória, eis que o assunto é muito complexo e sujeito a constantes mudanças, pois envolve gestão de pessoas e situações de conflitos, algo que é inerente à natureza humana, que está sujeita a constantes mudanças.

O importante é que esta pesquisa seja vislumbrada como mais um dos caminhos a ser percorrido por aqueles que se interessam pelo tema e proporcione a oportunidade de aprofundamento do olhar sobre os problemas que afetam a dinâmica do serviço público, principalmente os existentes no âmbito de unidades acadêmicas em universidades públicas.

Referências

ABREU, B. F. Z. **Gestão de pessoas nas instituições de ensino superior: um estudo sobre clima organizacional em IESs do DF.** 2007. 299f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília. Brasília/DF. 2007.

ARGENTA, C. A. L. **Gestão de instituições de ensino superior privadas e as competências necessárias aos coordenadores de curso: desafios e sugestões.** 2011. 194f. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2011.

BASTOS, L. D. D. S. **Gestão democrática da escola pública: questões e possibilidades.** 2012. 120f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Franca/SP. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição federal, de 05 de janeiro de 1988.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 30.08.2015.

BRASIL. **Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm> Acesso em 30.08.2015.

BRASIL. **Lei nº 8112, de 11 de janeiro de 1990.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em 30.08.2015.

BRASIL. **Lei n.º 8666, de 21 de junho de 1993.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm> Acesso em 30.08.2015.

BRASIL. **Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm> Acesso em 30.08.2015.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Do Estado patrimonial ao gerencial.** disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=88> Disponível em 01.12.2015.

BRITTO JUNIOR, A.F, FERES JUNIOR, N. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.** (2011). Evidência, Araxá/MG, v. 7, n. 7, p. 237-250. 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública.** 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLENCI, Alfredo Junior; SPIGOLON, Ana Lúcia; PREZOTO, Marco Anselmo de Godoi; SAES, Maria Elizete LUZ. **A gestão estratégica das instituições de ensino superior:** Uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro. Disponível: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2008/comunicacao-oral/formacao-tecnologica/a.gestao.estrategica.pdf>>. Acesso em 14.06.2014

CÓRDOBA, L. C. **A tecnologia da informação na gestão das instituições de ensino superior:** o uso estratégico das informações. 2009. 135f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília. Brasília/DF. 2009.

CORRÊA, M.L. e PIMENTA, S.M. **Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar.** in OLIVEIRA, MARIA, A.M.M (org.). **Gestão educacional:** Novos Olhares, Novas Abordagens. São Paulo: Ed. Vozes, 2005.

CRUZ, R.M.B.; GARCIA, F.C.; OLIVEIRA, M.A.M. e BAHIA, M.G.M. **A cultura organizacional nas empresas e na escola.** in OLIVEIRA, MARIA, A.M.M (org.). **Gestão educacional:** Novos Olhares, Novas Abordagens. São Paulo: Ed. Vozes, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

FONSECA, J. S. P. **A interferência do modelo de gestão no projeto pedagógico de uma instituição de ensino superior.** 2007. 347f. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, 202p.

GODOY, Valdir Alves de; BERTINO, Severino Neto; MENICUCCI, Tatiana de Almeida. **A gestão escolar e as características necessárias para a tomada decisão.** <http://www.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/6f6c7b04a0a8e8b7ce-18da88ea751b71.pdf>>. ISSN 1982-5285, Edição atual, vol. 3, n.º 03. 2011. Acesso em 14.06.2014.

KINICKI, A. e KREITNER, R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: McGraw Hill Editores, 2006.

LACOMBE, F.J.M. **Administração fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEDERACH, John Paul. **Transformação de conflitos** / Howard Zehr; Tradução de Tônia Van Acker. – São Paulo: Palas Athena, 2012.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LUCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática (Série Cadernos de Gestão). São Paulo: Editora Vozes, 2006.

MATIAS, E. D. A. N. **O papel do gestor na mediação de conflitos em instituições de ensino superior**. 2008. 98f. Dissertação (Mestrado em educação). Universidade Católica de Brasília. Brasília/DF. 2008.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. 41.^a ed. Atual. Até EC 84 DE 2.12.2014. Atualizada por Délcio Balestero Aleixo e José Emanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros Editores, 2014.

MORAES, A. **Direito constitucional administrativo**. 2.^a ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, F. C.P. **Organização e poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: ed. atlas, 1986.

OSÓRIO, F.M. **Novos rumos da gestão pública brasileira**: dificuldades teóricas ou operacionais. Revista Eletrônica sobre Reforma do Estado: n.º 01 – março/abril/maio de 2005 – Salvador-BA.

PARO, V.H. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PEREIRA, J. M. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

PIMENTEL, G. S. R. **Clima organizacional e gestão democrática no contexto de uma universidade pública**. 2008. 109f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília. Brasília. 2008.

RABELO, R. C. **A gestão na universidade**: elementos para uma crítica com base na teoria da atividade. 2009. 78f. Dissertação (Mestrado em Educação). Departamento de Educação. Universidade Católica de Goiás. Goiânia. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999, 327p.

ROSA, C. D. F. **Avaliação de instrumentos de controle gerencial: pesquisa empírica aplicada em IES privadas de Curitiba-PR**. 2005. 122f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. 2005.

SANDRONI, P. **Dicionário de economia e administração**. São Paulo: Nova Cultural. 1996.

SCHWARTMAN, S. **Bases do autoritarismo brasileiro**. Brasília: Ed. UNB, 1982.

SILVA, M.C.D.S. **A importância do gestor público no processo decisório**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-gestor-publico-no-processo-decisorio/>> Acesso em 13.06.2014.

SZABELSKI, E.M. **Políticas educacionais e a gestão escolar. Os requisitos que compõem o perfil do diretor no contexto da escola pública**. 2006. 124f. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

TANAKA, Valdete Rodrigues da Silva; PESSONI, Lucineide de Maria de Lima. **A gestão do ensino superior: o gestor e seu papel**. Disponível em <http://www.prp.ueg.br/revista/index.php/isemdocuniv_inhumas/article/view/5>. Acesso em 16.06.2014.

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

VALOI, F. **Competências do gestor educacional: Um estudo qualitativo em três cursos de Administração vinculados a instituições de ensino superior localizados no Estado do Rio Grande do Sul**. 2007. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Porto Alegre/RS. 2007.

Esperamos que esse livro contribua para o debate político e filosófico sobre a educação. Afirmamos que caso seja infringido qualquer direito autoral, imediatamente, retiraremos a obra da internet. Reafirmamos que é vedada a comercialização deste produto.

Título	O gestor universitário público: conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos
Autor	Adailton Borges de Oliveira
Revisão	Lurdes Lucena
Páginas	228
Tamanho	16 x 23 cm
1ª Edição	Setembro de 2016

Navegando Publicações
CNPJ – 978-85-92592-00-4



NAVEGANDO

www.editoranavegando.com
editoranavegando@gmail.com

Uberlândia – MG
Brasil



Adailton Borges de Oliveira

O GESTOR UNIVERSITÁRIO PÚBLICO:
CONDUTA, TOMADA DE DECISÕES
E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

