

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Andrêsa Lopes Silva**

**A gestão administrativa nas universidades federais: análise das atribuições de**  
professores-gestores na Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora  
2021

**Andrêsa Lopes Silva**

**A gestão administrativa nas universidades federais: análise das atribuições de professores-gestores na Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kátiuscia Cristina Vargas Antunes

Juiz de Fora

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva, Andréa Lopes.

A gestão administrativa nas universidades federais : análise das atribuições de professores-gestores na Universidade Federal de Juiz de Fora / Andréa Lopes Silva. -- 2021.

162 f. : il.

Orientadora: Katiuscia Cristina Vargas Antunes

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2021.

1. Gestão administrativa e acadêmica. 2. Chefia de Departamento. 3. Coordenação de Curso. I. Antunes, Katiuscia Cristina Vargas, orient. II. Título.

**Andrêsa Lopes Silva**

**A gestão administrativa nas universidades federais: análise das atribuições de professores-gestores na Universidade Federal de Juiz de Fora**

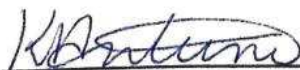
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 03 de agosto de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof.ª Dr.ª Katiuscia Cristina Vargas Antunes  
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof.ª Dr.ª Márcia Cristina da Silva Machado  
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares, em especial minha mãe, Joana; meu pai, Janaino, e meu companheiro, Davi, que me apoiaram no caminho escolhido e tiveram paciência e compreensão nos períodos de estresse e de ausência.

À minha orientadora, Katiuscia Antunes, e à agente de suporte Amélia Thamer, pelos conselhos, orientações e incentivos na construção deste trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Márcia Machado e Paulo Domingues, que gentilmente aceitaram participar e colaborar com esta dissertação.

A todos os participantes da pesquisa que possibilitaram a construção deste estudo.

Às minhas pequenas filhotas Betina e Agnes, que mantiveram meu coração “quentinho” e me alegraram nos momentos de dificuldades.

Aos profissionais da educação pública que fizeram parte da minha formação ao longo da vida e que permitiram ser possível esta conquista.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, que incentiva e possibilita a seus servidores ampliar seus conhecimentos.

A toda a equipe do Programa de Pós-graduação Profissional de Gestão e Avaliação da Educação Pública, que contribuiu para esta qualificação profissional.

Aos colegas que de algum modo ajudaram a trilhar este caminho.

A todos os seres que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho, minha gratidão!

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu as dificuldades na atuação do docente enquanto professor-gestor nos cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na UFJF. A presente dissertação foi elaborada tendo como objetivo identificar as principais dificuldades enfrentadas por estes gestores no exercício de suas funções, analisar as respostas mediante o contexto institucional e, de acordo com o resultado obtido, propor ações que possibilitem melhorias institucionais. Para melhor contextualizar o caso de gestão exposto, foram descritos aspectos inerentes à organização das universidades federais e à atuação dos docentes em cargos administrativos nestas instituições, bem como a estrutura e a atuação em cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso, em particular, na UFJF. Ademais, a discussão teórica contou com conceitos de gestão pública, autonomia universitária, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, com a finalidade de dialogar com a problemática apresentada e proporcionar melhor compreensão da conjuntura na qual o caso de gestão se apresenta. O trabalho foi desenvolvido com base na pesquisa qualitativa, mediante a realização de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Esta última contou com a coleta de dados por meio de entrevistas – voltadas a dois representantes superiores ligados à área de recursos humanos e tecnológicos da Instituição –, e da aplicação de questionários – destinados aos gestores ocupantes de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso. Por fim, mediante a identificação dos principais entraves organizacionais, foram propostas ações – relacionadas às teorias de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento – as quais têm por intuito desenvolver mecanismos que auxiliem no desempenho das funções exercidas pelos professores-gestores dos cargos supracitados bem como garantir eficiência e eficácia na prestação do serviço público ofertado pela Universidade.

**Palavras-chave:** Gestão administrativa e acadêmica. Chefia de Departamento. Coordenação de Curso.

## ABSTRACT

This thesis was developed within the scope of the Professional Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policy and Education Evaluation at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied discussed the difficulties in the role of the professor as a academic-manager in the positions of Head of Department and Course Coordination at UFJF. This thesis was elaborated with the objective to identify the main difficulties faced by these managers in the exercise of their functions, analyze the answers through the institutional context and, according to the processed result, proportions that allow institutional improvements. To better contextualize the above management case, aspects inherent to the organization of federal universities and the performance of professors in administrative positions in these institutions were described, as well as the structure and performance in positions of Department Head and Course Coordination, in particular, at UFJF. Furthermore, the theoretical discussion included concepts of public management, university autonomy, Information Management and Knowledge Management, in order to dialogue with the problem presented and provide a better understanding of the context in which the management case presents itself. The work was developed based on qualitative research, through bibliographical, documental and field research. The latter included data collection through interviews – aimed at two senior representatives linked to the Institution's human and technological resources area –, and the application of questionnaires – intended for managers occupying positions of Head of Department and Course Coordination. Finally, through the identification of the main organizational barriers, actions were proposed – related to the theories of Information Management and Knowledge Management – which aim to develop mechanisms that assist in the performance of the functions performed by the academic-managers of the aforementioned positions, as well as ensure efficiency and effectiveness in providing the public service offered by the University.

**Keywords:** Administrative and academic management. Department Head. Course Coordination.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Pró-Reitorias da UFJF .....	28
Quadro 2	- Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regimento Geral da UFJF .....	31
Quadro 3	- Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG) .....	34
Quadro 4	- Dificuldades observadas e evidências corroborativas .....	49
Quadro 5	- Instrumentos de pesquisa e atores pesquisados .....	80
Quadro 6	- Principais problemas identificados e ações propostas .....	118
Quadro 7	- Proposta de ação 1 .....	119
Quadro 8	- Proposta de ação 2 .....	121
Quadro 9	- Proposta de ação 3 .....	122
Quadro 10	- Proposta de ação 4 .....	123
Quadro 11	- Proposta de ação 5 .....	125
Quadro 12	- Proposta de ação 6 .....	126
Quadro 13	- Proposta de ação 7 .....	128
Quadro 14	- Proposta de ação de monitoramento .....	129



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Competitividade para concorrência ao cargo – Chefias de Departamento .....	85
Gráfico 2	- Competitividade para concorrência ao cargo – Coordenações de Curso .....	85
Gráfico 3	- Possui alguma formação voltada para o exercício da gestão pública? – Chefias de Departamento .....	87
Gráfico 4	- Possui alguma formação voltada para o exercício da gestão pública? – Coordenações de Curso .....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Considerações acerca da motivação para concorrer ao cargo .....	84
Tabela 2	- Considerações acerca da formação e capacitação para a gestão do cargo ocupado .....	88
Tabela 3	- Considerações acerca das informações advindas do setor de atuação quando da investidura no cargo de gestão ocupado .....	91
Tabela 4	- Considerações acerca de informações e conhecimentos organizacionais .....	94
Tabela 5	- Considerações acerca dos recursos de GI e GC disponíveis na Instituição .....	102
Tabela 6	- Considerações acerca da organização institucional .....	106
Tabela 7	- Considerações acerca do grau de dificuldade na execução de tarefas gerenciais pontuais atribuídas às Chefias de Departamento .....	107
Tabela 8	- Considerações acerca do grau de dificuldade na execução de tarefas gerenciais pontuais atribuídas às Coordenações de Curso .....	109

## LISTA DE SIGLAS

BPMN	Business Process Modeling Notation
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cdara	Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DOU	Diário Oficial da União
EaD	Educação a Distância
EC	Emenda Constitucional
Enade	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FAE	Ficha de Aproveitamento Escolar
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GV	Governador Valadares
IES	Instituição de Ensino Superior
Ifes	Instituição Federal de Ensino Superior
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Proae	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Procult	Pró-Reitoria de Cultura
Proex	Pró-Reitoria de Extensão
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação

Proinfra	Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
Propp	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
RAG	Regulamento Acadêmico da Graduação
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA E A ATUAÇÃO DE PROFESSORES-GESTORES .....</b>	<b>18</b>
2.1	DOCÊNCIA E GESTÃO ADMINISTRATIVA NA UNIVERSIDADE .....	18
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO GESTOR NAS UNIVERSIDADES DO BRASIL .....	22
2.3	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA .....	27
2.4	DESCRIÇÃO DOS CARGOS DE CHEFIA DE DEPARTAMENTO E COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO .....	30
2.5	OS DESAFIOS DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA AO EXERCEREM CARGOS DE CHEFIA DE DEPARTAMENTO E COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO .....	42
<b>3</b>	<b>CHEFIA DE DEPARTAMENTO E COORDENAÇÃO DE CURSO NA UFJF: COMPREENDENDO OS CAMINHOS PERCORRIDOS PELO PROFESSOR-GESTOR .....</b>	<b>52</b>
3.1	GESTÃO PÚBLICA .....	52
<b>3.1.1</b>	<b>Gestão pública e autonomia universitária .....</b>	<b>56</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Eficiência e eficácia na prestação do serviço público .....</b>	<b>59</b>
3.2	OS DESAFIOS DA GESTÃO VIVENCIADOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL .....	62
3.3	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	67
<b>3.3.1</b>	<b>Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na Administração Pública .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Gestão Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Gestão da Informação e do Conhecimento na UFJF .....</b>	<b>75</b>
3.4	METODOLOGIA .....	78
3.5	ANÁLISE DA PESQUISA .....	81
<b>3.5.1</b>	<b>Perfil dos docentes .....</b>	<b>82</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Preparo para o exercício da função .....</b>	<b>86</b>

3.5.3	Acesso, uso e disseminação da informação e do conhecimento organizacional .....	93
3.5.4	Recursos facilitadores para a disseminação de informações e conhecimentos disponíveis na Instituição .....	101
3.5.5	Perspectivas sobre os procedimentos e funções desempenhadas pelos professores-gestores .....	105
3.5.6	Principais aspectos revelados pela pesquisa de campo .....	113
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL .....	117
4.1	AÇÕES PROPOSTAS .....	118
4.1.1	Próximos passos .....	128
4.1.2	Algumas considerações a respeito do PAE apresentado .....	130
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	132
	REFERÊNCIAS .....	135
	APÊNDICE A – Questionário de pesquisa - Chefias de Departamento .....	146
	APÊNDICE B – Questionário de pesquisa - Coordenações de Curso .....	153
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista - Progepe .....	160
	APÊNDICE D – Roteiro de entrevista - CGCO .....	162

## 1 INTRODUÇÃO

O professor universitário desempenha distintos papéis sociais na instituição na qual atua, sendo os mais centrais aqueles relacionados à docência, pesquisa e extensão. Além destes, alguns deles também exercem funções de gestão administrativa desempenhando cargos de Reitor, Pró-reitor, Diretor de Unidade, Chefia de Departamento, Coordenação de Curso, entre outros. Considerando este contexto, para fins desta pesquisa será dada ênfase na atuação do docente enquanto gestor atuante nos cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso<sup>1</sup>.

A problematização da dissertação diz respeito aos desafios enfrentados pelos docentes ao assumirem estes cargos na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Isto devido à ausência de conhecimentos específicos sobre os procedimentos de gestão que tais cargos exigem.

Conhecimento é conceituado por Correia (2009, p. 51) como “derivado das informações percebidas, decodificadas, interpretadas e armazenadas através dos processos cognitivos”. Assim, entende-se que o conhecimento é oriundo das informações recebidas, compreendidas e armazenadas pelo sujeito.

Barbosa, Paiva e Mendonça (2018) discorrem que o conhecimento socialmente objetivado vai além da cognição, inclui a apropriação de normas, valores e outros componentes subjetivos. E, em se tratando do conhecimento necessário para o professor-gestor de uma Instituição de Ensino Superior<sup>2</sup> (IES), afirmam que é preciso conhecer, além das ferramentas gerenciais, os valores e atitudes correlatos ao papel que desempenha.

Atualmente, o cumprimento das funções organizacionais é fundamentado por informações, conhecimentos e Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), o que vem transformando significativamente os ambientes organizacionais. A

---

<sup>1</sup> Os termos “Chefia de Departamento” e “Coordenação de Curso” serão utilizados ao longo do texto para se referir aos cargos de “Chefe de Departamento” e “Coordenador de Curso”, respectivamente. Este uso justifica-se pela finalidade de evitar utilizar a variação de gênero dos ocupantes destes cargos.

<sup>2</sup> Ao longo deste trabalho são utilizados os termos “Universidade”, “Instituições de Ensino Superior” e “Instituições Federais de Ensino Superior” para abordar o cenário das Universidades Federais. A distinção entre o uso das terminologias dá-se em virtude do referencial teórico utilizado. As características utilizadas nesta dissertação sempre farão referência ao que se aplica ao ambiente do objeto desta pesquisa.

informação e o conhecimento são tidos como elementos primordiais, os quais, se não geridos adequadamente, afetam demasiadamente a atuação organizacional (VALENTIM, 2008).

A gestão das universidades federais possui algumas particularidades se comparadas com a gestão pública de um modo geral. Cada instituição possui uma cultura organizacional própria que em muito influencia o modo como os fluxos e processos ocorrem.

Nestas organizações, na grande maioria dos cargos, a gestão é realizada por docentes da instituição. Esta gestão realizada por professores advém de um ideal democrático e está prevista na legislação, juntamente com as demais dimensões do trabalho do docente universitário (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018). Todavia, Gomes *et al.* (2013) apontam que os gestores das universidades ainda estão presos a processos burocráticos devido à falta de qualificação em relação às práticas gerenciais, o que resulta em dificuldades no processo de adaptação da administração gerencial por parte destes atores. Ademais, estes sujeitos não se dedicam totalmente ao cargo gerencial, dividindo seu tempo e dedicação com as atividades acadêmicas relacionadas aos três pilares da educação superior: ensino, pesquisa e extensão.

Nas últimas décadas, a conjuntura de trabalho do ensino superior tem passado por relevantes transformações, estas resultantes de mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Este quadro conduz os atores envolvidos nesta estrutura organizacional a efetuarem alterações estruturais e comportamentais (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015, 2016).

A expansão da educação superior no Brasil, iniciada em 2003, foi ainda mais impulsionada com a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que resultou em um expressivo crescimento dos cursos e vagas ofertados pelas IES (BRASIL, 2010a). Este crescimento também impacta diretamente o aumento de informações e atividades exercidas por estas instituições.

O contexto atual de vivência se caracteriza por grandes mudanças e transformações de paradigmas, as novas tecnologias trazem profundas e densas modificações na sociedade, na economia, na ciência e na cultura. Com um grande volume de informações, o conhecimento é tido como base fundamental para que os



indivíduos e as organizações possam estar aptos para uma interação positiva com esta realidade, pois possibilita decodificar o conteúdo de tais informações e transferir o conhecimento para todos.

Por serem temas afins e complementares, referenciais relativos à Gestão da Informação (GI) e à Gestão do Conhecimento (GC) serão abordados ao longo desta dissertação. O escopo destes assuntos possui estreita ligação com a problemática apresentada e constitui formas de gestão relevantes para o desenvolvimento dos processos administrativos presentes nas universidades, levando em consideração a multiplicidade de servidores atuantes e de tarefas desenvolvidas nestas organizações.

Para tratar da temática proposta, a pesquisa foi desenvolvida no âmbito da UFJF, Instituição na qual a autora é servidora técnico-administrativa desde o ano de 2014 e lotada no Departamento de Medicina Veterinária desde 2015 exercendo funções referentes à secretaria da Coordenação de Curso.

A escolha do tema de pesquisa está relacionada à percepção, obtida no cotidiano de trabalho, mediante a observação das dificuldades encontradas pelos gestores de seu setor. O docente, ao assumir um cargo de gestão que, na maioria dos casos, apresenta uma finalidade muito distinta daquela que é exigida para a investidura no cargo de professor universitário, não recebe nenhuma orientação específica sobre o exercício de sua nova função. Com a ausência de informações que possam ser consultadas a qualquer momento e com a necessidade de solicitação de conhecimento aos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) do setor ou mesmo de outros setores, muitas vezes estes profissionais não conseguem obter uma informação completa ou mesmo informação alguma, incorrendo assim em erros e atrasos nos procedimentos realizados. Por vezes é notória uma “troca” de funções, na qual aqueles que deveriam gerir e orientar os demais servidores sobre a realização de suas atividades são geridos por estes, o que leva a uma situação de embarço. Posto isso, conhecer como são realizados os procedimentos inerentes ao cargo e com quais setores eles estão interligados dentro da UFJF é de extrema importância para que seja feita uma gestão eficiente.

Por mais que o docente universitário passe por uma seleção que averigua seus conhecimentos por meio de prova e avaliação de seus títulos (BRASIL, 1987), não significa dizer que esteja pronto para o exercício de todas as funções inerentes

ao cargo. Isto porque as provas e títulos são, em sua maioria, relacionados à disciplina que irá ministrar na Instituição e não propriamente ao exercício de funções administrativas.

Ainda que o docente possa não dispor da competência esperada para o exercício do cargo de gestão, isto não significa dizer que ele não será capaz de exercer as funções inerentes ao cargo. Este pode fazer uso de seus conhecimentos prévios para inferir o “*modus operandi*” necessário para sua atuação enquanto gestor, o que faz com que seu trabalho necessite de mais esforço, podendo incorrer em erros e atrasos.

Mediante a situação relatada, abordaremos a temática referente à falta de mecanismos que proporcionem disseminação de informações específicas necessárias para a gestão de cargos de Chefia de Departamento e de Coordenação de Curso na UFJF, dando ênfase à questão central: quais os desafios na prática da gestão acadêmica e administrativa dos docentes ao exercerem cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso?

Para responder à questão central, o objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar as dificuldades encontradas pelos docentes ao exercerem os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso de Graduação na Universidade Federal de Juiz de Fora, com vistas a propor ações de aprimoramento no processo de gestão destes cargos.

Para tanto, são propostos os seguintes objetivos específicos: 1) descrever quais as funções e quais as principais dificuldades apresentadas pelos docentes durante o exercício de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso; 2) analisar, sob a ótica da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento, as dificuldades encontradas pelos docentes no exercício dos cargos de gestão supracitados, bem como os possíveis motivos que as causaram; e 3) propor melhorias que viabilizem reduzir as dificuldades dos docentes ao exercerem cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso.

A presente dissertação foi estruturada em cinco capítulos que contemplam a introdução do tema da dissertação, a descrição do caso de gestão proposto, o arcabouço de conhecimentos teóricos, o Plano de Ação Educacional (PAE) e, por fim, as considerações finais.

O Capítulo 1 faz referência à introdução dos assuntos que serão abordados ao longo da pesquisa. Ele traz uma breve apresentação do caso de gestão, a sua contextualização e o problema de pesquisa proposto. Apresenta ainda a justificativa para a escolha do tema pesquisado, os objetivos geral e específicos, bem como a estrutura da dissertação.

De caráter descritivo, o Capítulo 2 apresenta o contexto no qual o caso se enquadra. Nele, aborda-se a estrutura organizacional, a descrição dos cargos e sujeitos envolvidos no objetivo da pesquisa, as circunstâncias em que a situação-problema foi constatada e as evidências elencadas.

No Capítulo 3, de caráter analítico, discorre-se sobre diferentes abordagens teóricas relacionadas à Gestão Pública, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, trazendo a discussão destes temas para a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes). Além disso, esse capítulo abrange o detalhamento da metodologia de pesquisa qualitativa utilizada e a análise dos resultados por ela produzidos.

Elenca-se, no Capítulo 4, o Plano de Ação Educacional, o qual delinea possibilidades de melhorias institucionais visando sanar as principais dificuldades identificadas ao longo da investigação.

Na sequência, no quinto e último capítulo, apresentam-se as considerações finais.

## **2 GESTÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA E A ATUAÇÃO DE PROFESSORES-GESTORES**

Este capítulo, de caráter descritivo, contempla o detalhamento do caso de gestão proposto. Tem por objetivo descrever o contexto de atuação do docente de nível superior na rede federal de ensino e, mais especificamente, quais as funções desempenhadas e as principais dificuldades apresentadas pelos docentes durante o exercício de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na Universidade Federal de Juiz de Fora.

O capítulo encontra-se estruturado em cinco seções. Para abordar a temática da estrutura organizacional em torno da qual se desenvolverá a dissertação, discorre-se sobre a organização das universidades no Brasil e, em se tratando mais especificamente do recorte da pesquisa, o cenário da Universidade Federal de Juiz de Fora. Quanto à contextualização dos sujeitos de pesquisa, há a descrição do tema “Docência e Gestão Administrativa na Universidade” e das especificidades e competências pertencentes aos cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na UFJF.

### **2.1 DOCÊNCIA E GESTÃO ADMINISTRATIVA NA UNIVERSIDADE**

Os docentes universitários desempenham atividades variadas, sendo elas correlatas ao ensino, pesquisa, extensão e à gestão administrativa. Em se tratando das atividades de gestão, esta seção busca relacionar aspectos das competências concebidas durante a formação acadêmica destes docentes e aquelas necessárias para sua atuação como professor-gestor.

Conforme descreve Veiga (2005), o termo docência vem do latim *docere* e significa ensinar, instruir, mostrar, indicar, dar a entender. Em sentido formal, pode-se dizer que a docência é o trabalho desempenhado pelos professores, um conjunto de funções que ultrapassam o ato de ministrar aulas.

O professor de ensino superior desempenha variados papéis sociais dentro da Universidade (BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018). A literatura específica da área apresenta a execução destes papéis de diversas formas, tais como elaboração de conteúdo, horas em sala de aula, participação em reuniões, agenda de pesquisa,

relações com a comunidade externa à instituição, organização de eventos, publicações acadêmicas, tarefas administrativas, entre outras (CARROLL; GMELCH, 1992; BALBACHEVSKY, 1999 *apud* BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018).

Quanto mais foi se estreitando a incompatibilidade entre o trabalho acadêmico e o não acadêmico, mais comum tornou-se a sobreposição dos papéis e funções desenvolvidos pelos professores universitários, tornando assim cada vez mais tênues os limites que antes separavam a gestão administrativa e a atividade acadêmica. Assim, a universidade foi transformada em uma organização multiprofissional, dando destaque a novos profissionais, dentre eles o professor-gestor (WHITCHURCH, 2012 *apud* BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015).

Kekäle (2003) discorre que a referência explícita aos gestores universitários, objeto desta pesquisa, é algo relativamente novo. Datado da década de 1980, advém de um período no qual foi evidenciada a necessidade de gestão e liderança no contexto acadêmico. Isto ocorreu inter-relacionado a fatores políticos, pressões econômicas, crescimento em tamanho e escopo da universidade e a busca por mais *accountability*<sup>3</sup>.

O Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, determina que são consideradas atividades acadêmicas a serem exercidas por docentes de ensino superior:

- I - as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, visem à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação e transmissão do saber e da cultura;
- II - as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente. (BRASIL, 1987, recurso on-line).

Além deste decreto, ao longo dos anos, diferentes dispositivos legais foram categorizando e estreitando as relações dos docentes com a gestão universitária, embora se tratasse ainda de uma gestão totalmente subordinada a instâncias superiores de governo. Anteriormente ao Decreto nº 94.664/1987, o Brasil já dispunha de legislações que correlacionavam, exclusivamente, o docente

---

<sup>3</sup> Termo originário da língua inglesa sem tradução literal para o português. Utilizado no texto de Kekäle com o intuito de se referir à responsabilização.

universitário ao desempenho de funções de Reitor e Vice-reitor, Diretor-geral e vice, Chefia de Departamento, Coordenação Didática e Administração dos cursos (BRASIL, 1967, 1968).

Na construção histórica destes papéis, a Constituição Federal de 1988 representa um marco ao conferir às universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Ela também outorga o princípio democrático para a gestão das Instituições de Ensino Superior e a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão (BRASIL, 1988). Assim, aliando este contexto democrático de gestão com as demais dimensões do trabalho do professor universitário, este ator passa a ser a figura central nos cargos de gestão das universidades (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018).

De acordo com Zabalza (2004), o sistema profissional das universidades é muito específico, o que afeta diretamente a identidade de seus profissionais e a forma como exercem as funções e atividades inerentes ao cargo exercido. Ele descreve que o exercício da docência universitária é composto por três dimensões/funções: atividade docente (ou de ensino), atividade de pesquisa e atividade administrativa (envolve diversos setores educacionais que vão desde os departamentos e faculdades até a participação em comissões e a direção da universidade). Segundo o professor, ser um bom docente é diferente de ser um bom pesquisador ou administrador e requer outras competências e habilidades, e ainda afirma que a maior divergência está centrada na relação entre as tarefas administrativas e as tarefas de docência.

Nesta mesma linha de pensamento, Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) relatam que as competências gerenciais necessárias quando o docente exerce o papel social de professor-gestor possuem aspectos diferentes dos exigidos para o exercício do papel de docente do ensino superior.

Por mais que estejam gerindo cargos afins, os docentes podem apresentar similaridades e diferenças quanto ao que se espera de sua atuação enquanto professor-gestor. Isto ocorre devido aos diferentes ambientes institucionais nos quais estão inseridos e sua relação com eles, sua formação, suas histórias e características individuais (BÚRIGO, 2003; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015, 2016).

A competência para exercer quaisquer cargos, de acordo com Zarifian (2001 *apud* PEREIRA; SILVA, 2011), é utilizar em sua prática os conhecimentos adquiridos e transformá-los de acordo com a diversidade de situações que ocorrem durante sua gestão. A gestão feita sem antes obter o conhecimento para tal pode gerar uma maior dificuldade ao gestor, que necessita receber todo o conhecimento essencial de maneira indireta e aprender todo o processo durante a prática do cargo. Ademais, pode trazer consequências negativas para a instituição em si, comprometendo sua eficiência e a qualidade do serviço prestado.

Zabalza (2004) e Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) enfatizam que a preparação obtida pelos profissionais que atuam na profissão de professor universitário sempre esteve voltada para o domínio científico correlacionado ou não com as atividades laborais vinculadas ao seu cargo. Segundo Zabalza (2004), a maioria dos professores universitários se autoidentificam mais pelo âmbito científico do que como docentes desta esfera organizacional. Búrigo (2003), embora reconheça a legalidade da gestão como uma atividade acadêmica, enxerga o trabalho de gestor como algo que não está presente na essência do trabalho acadêmico desenvolvido pelo docente e, sim, que esta é uma atividade colaborativa que o professor exerce junto à universidade.

De acordo com Gomes *et al.* (2013), os docentes praticam atos de gestão desde o início de sua atuação na universidade, realizando atividades voltadas para suas áreas de formação quando da necessidade de se trabalhar em prol dos interesses de seu curso, colegiado, departamento ou centro. Estas ações envolvem gerenciar seus alunos, convênios e projetos de pesquisa e extensão. Caminhando desta forma, vão se envolvendo com outros níveis hierárquicos e, por vezes, assumindo cargos administrativos na instituição. Mesmo com essa tendência apontada por Gomes *et al.* (2013), os autores Zabalza (2004), Carroll e Wolverton (2004 *apud* BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015) e Santos, Pereira e Lopes (2018) descrevem a carreira administrativa como pouco atraente para o docente, fazendo com que muitos deles notem um impacto adverso da gestão sobre seu interesse fundamental de pesquisador, estudioso e professor. Santos, Pereira e Lopes (2018, p. 1004-1005) consideram ainda que “as atividades de gestão acadêmica, em vez de serem mais um elemento da docência universitária, acabam por ser um aspecto fragmentador da identidade acadêmica”.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, a pesquisa realizada por Búrigo (2003) já havia constatado que os docentes veem a gestão no contexto universitário como uma atividade cada dia mais repudiada por sua classe. Nesse sentido, os professores consideram grandes as responsabilidades e pequena a remuneração para tal exercício. Consideram ainda que ao exercer cargos de gestão acabam tendo menos tempo para se dedicarem à pesquisa, ensino e extensão. A autora apontou que por vezes são realizados rodízios entre os professores para exercer o cargo de chefia nos departamentos para que ninguém fique na desvantagem.

Como uma visão geral do exercício do professor-gestor, Santos, Pereira e Lopes (2018) assinalam como pontos positivos da gestão a possibilidade de participação nas decisões da universidade de modo democrático e de se ter uma visão clara de como é a estrutura e o funcionamento do ensino superior. Já os pontos negativos encontram-se ligados ao alto grau de burocracia e à grande quantidade de demandas administrativas, gerando assim desvalorização e desprestígio, por parte dos docentes, quanto a esta prática.

A seção seguinte apresenta a estrutura organizacional das universidades brasileiras e a importância do papel que os gestores desempenham para o desenvolvimento das competências destas instituições.

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO GESTOR NAS UNIVERSIDADES DO BRASIL

Por se tratar de uma instituição pública de caráter muito distinto em relação às demais organizações da Administração Pública Federal, esta seção tem por objetivo apresentar as universidades federais. Busca-se descrever a conjuntura destas organizações, a fim de demonstrar o contexto em que os professores-gestores estão inseridos e o ambiente de sua atuação.

As universidades públicas federais são designadas como autarquias desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1961, sendo esta garantia respaldada pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1961, 1988). Mediante esta prerrogativa, elas compõem a Administração Pública indireta e têm a necessidade de viabilizar uma estrutura organizacional que permita a condução de sua atividade-fim. Decretos de Lei datados dos anos 1966 e 1967 – que compõem



normativas que geraram a chamada Reforma Universitária de 1968 – bem como a própria Lei nº 5.540/68, determinam apenas que na estrutura da organização: a) deve ser garantida a preservação da unicidade de suas funções de ensino e pesquisa de modo que assegurem a total utilização dos seus recursos materiais e humanos; b) as Unidades de ensino e pesquisa devem ser estruturadas por áreas de estudo afins; c) deve haver Órgãos Centrais que realizem a supervisão do ensino e da pesquisa; e d) deve haver a divisão departamental, sendo esta a menor fração da estrutura universitária (BRASIL, 1966, 1967, 1968).

O Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, estabelece que, de acordo com suas prerrogativas acadêmicas, as IES podem ser credenciadas como faculdades, centros universitários e universidades, e que, diferentemente das demais, as Ifes (categoria que engloba as universidades federais), por meio de sua lei de criação, são responsáveis por definir sua organização acadêmica (BRASIL, 2017).

Com a Reforma Universitária ocorrida em 1968, a estrutura das universidades passou a ter um sistema departamental, que intensificou a burocracia e os procedimentos normativos destas instituições. A complexidade estrutural das universidades se deu como consequência natural do crescimento desproporcional de suas atividades-meio. Assim, por mais que possuam autonomia para determinar sua organização, as universidades, comumente, são formadas por faculdades, centros, departamentos, escolas, institutos, coordenações de cursos e outros órgãos periféricos (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Outro ponto marcante que impactou a estrutura das universidades públicas foi a criação do Reuni em 2007. Este programa, por meio de suas políticas de expansão, destinou investimentos específicos para a construção e readequação de infraestruturas e equipamentos das universidades públicas com o intuito de ampliar o acesso e a manutenção da população brasileira no ensino superior. Conforme discorrem Costa, Costa e Barbosa (2013), além de ampliar a infraestrutura local das universidades em curto espaço de tempo, o Reuni também propiciou a criação de novos *campi* atrelados a estas universidades. Ademais, foram criadas 14 novas universidades públicas por meio deste programa.

Zabalza (2004) aponta que a dinâmica e a estrutura das universidades possuem peculiaridades que influenciam bastante no desenvolvimento de suas

atividades. Assim, para entender com clareza o que ocorre nestas instituições e fazer propostas válidas para sua melhoria, é preciso saber como elas se organizam e funcionam. Conforme relata o autor, a universidade passou de um conjunto de entidades muito fechadas, com características tradicionais, para um sistema aberto, com interações circunvizinhas e tem como um dos sinais de sua identidade a inter-relação dos indivíduos com a instituição.

Conhecer o marco legal, a estrutura material e formal de uma instituição não é suficiente, isso não possibilita saber como ela é e como funciona, pois não permite conhecer suas peculiaridades e nem mesmo a relação entre as pessoas e as funções. Estas são características que constituem sua natureza como sistema específico.

O que distingue a instituição universitária das demais organizações é o fato de que ela possui uma organização com lógica distinta daquelas de natureza puramente econômica ou burocrática, assim é compreendida como uma organização complexa. A universidade é caracterizada por ser um espaço onde múltiplas tarefas são realizadas para viabilizar suas atividades principais, relacionando o seu ambiente externo e interno para atender sua clientela e a sociedade em geral. Estas atividades são interdependentes e necessitam de uma dinâmica própria para a realização de cada uma delas e para a organização como um todo (SAMPAIO, 2003).

A universidade pode ser vista como um subsistema social que, devido à sua prática interna, ultrapassa qualquer tipo de representação formal. Em primeiro plano estão os aspectos humano e funcional, o aspecto organizativo das instituições, e não sua estrutura formal e sua imagem institucional. Fundamentados na estrutura formal da instituição, o conjunto de pessoas que nela atuam estabelecem seu funcionamento e a dinâmica organizativa surge desta atuação. Cada universidade está organizada de acordo com a qualidade e a quantidade dos recursos que dispõe, pelo fluxo de informações racionais e meta-rationais, pelas regras e pela distribuição da oferta. A universidade como sistema aberto é caracterizada por jogos relacionais específicos que mudam e evoluem junto com a organização (ZABALZA, 2004).

De acordo com Pereira e Silva (2011), o gestor exerce um papel fundamental dentro do contexto complexo em que as Ifes estão inseridas. São necessários

múltiplos saberes para uma melhor atuação neste cargo, sempre em busca de cumprir os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, esses inerentes à Administração Pública direta ou indireta, conforme estabelece o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Assim, as competências gerenciais destes atores servem como um elo para que ocorra a transferência das competências individuais para as coletivas, e isto pode favorecer o desenvolvimento das competências institucionais. Conforme descrito pelos autores,

a atuação dos gestores públicos impacta diretamente na agilidade, eficiência e eficácia das atividades prestadas pelo Estado, o que reforça a necessidade de a própria Administração Pública conhecer melhor as competências de seus gestores no contexto da ação profissional. (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 629).

Mintzberg (2003 *apud* BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015) correlaciona a singularidade das IES com os preceitos de autonomia e autoridade profissional que possuem. Com isto, o referido autor aponta que há dificuldade em distinguir os gestores e os geridos, e que, portanto, os papéis gerenciais protagonizados pelo professor-gestor possuem componentes diferenciados e mais elevados que aqueles comuns a um gerente da iniciativa empresarial.

Quanto ao organograma, Zabalza (2004) elucida que estas instituições possuem uma estrutura hierárquica na qual o nível de formalização dependerá tanto de suas características quanto do processo de evolução seguido por elas, o que individualiza ainda mais as práticas de cada uma dessas instituições, mesmo estando na mesma esfera organizacional. Apesar de contar com estruturas muito similares, as universidades são diferentes, pois a estrutura é apenas um suporte para engendramentos formal e administrativo, que de acordo com suas ações relacionais e funcionais ditam sua dinâmica organizacional. Ou seja, um indivíduo que migre de uma instituição para outra, por mais que tenha experiência, provavelmente encontrará uma dinâmica organizacional distinta da qual estava habituado e deverá aprender os mecanismos de ação da nova universidade.

Segundo o autor, para que as universidades construam sua identidade organizacional de modo conjunto com a comunidade acadêmica, é necessário dispor de mecanismos institucionais que possibilitem compartilhar com os diferentes atores seus objetivos, missão, proposições, estilos de trabalho, normas, entre outros. Para

tal, ele ressalta a importância das lideranças intermediárias – tais como as relacionadas às faculdades, departamentos, institutos e grupos de pesquisa – como sendo fundamentais para esta integração institucional.

Estes líderes intermediários, elucida Zabalza (2004), possuem funções de liderança transacional e transformacional. Na função de liderança transacional, estes devem garantir que as decisões tomadas pelas cúpulas superiores sejam seguidas pelas pessoas por elas coordenadas; devem organizar e coordenar o trabalho do pessoal docente e técnico-administrativo sob sua gerência, de modo que sejam alcançados os objetivos institucionais. Isto lhes confere certo poder, pois representam a universidade perante os demais servidores e atuam vinculados ao atendimento de demandas relacionadas com o repasse das decisões superiores, a distribuição do trabalho, a disseminação de informações e o gerenciamento de recursos.

Do ponto de vista transformacional, estes líderes representam seus colegas mediante a Instituição. Além disso, devem criar uma dinâmica composta de planos de ações e inovações que tenham como base o desenvolvimento dos indivíduos e do próprio departamento.

Ambos os tipos de liderança são fundamentais para que as universidades possam ter condição para cumprir de forma efetiva sua missão formativa (ZABALZA, 2004).

As universidades são organizações complexas e que possuem características e organização estrutural individuais, de acordo com suas particularidades. No entanto, embora possuam autonomia para estabelecer sua organização interna, estas instituições apresentam um padrão marcante da departamentalização outrora imposta pela Reforma Universitária de 1968.

Contudo, o foco específico deste trabalho se dá em torno da estrutura organizacional da UFJF. Assim, a seção seguinte retrata a estrutura desta universidade, do macro para o micro, buscando melhor contextualizar este ambiente institucional.

### 2.3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 23 de dezembro de 1960 mediante ato do presidente em exercício à época, Juscelino Kubitschek. A Universidade é um polo científico e cultural da Zona da Mata Mineira e da Região Sudeste do Brasil. Dotada de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, oferece cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, atuando em atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020a, 2020b).

Por meio do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, foi criado o Reuni, programa ao qual a UFJF aderiu ainda em 2007. Criado pelo governo federal, ele tinha por objetivo promover a retomada do crescimento do ensino superior público. Assim, buscou-se por meio dele proporcionar às universidades federais condições para a promoção da expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior, promovendo um melhor aproveitamento de suas estruturas físicas e dos recursos humanos ali existentes, a fim de ampliar o acesso e a permanência dos alunos neste nível de ensino (BRASIL, 2007, 2010a; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2007).

A adesão ao Reuni resultou em uma grande expansão acadêmica na UFJF. Durante o período de 2008 a 2014, a Instituição conseguiu ampliar suas vagas de ingresso anual, passando de 2.140 para 4.496. Nesse cenário, houve a expansão da oferta de cursos de graduação e, além disso, a Instituição passou a ofertar Bacharelados Interdisciplinares, que possuem formato e modelo de formação acadêmica diferenciados, compostos por um ciclo básico e um ciclo profissionalizante de graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019).

Em 2012, a UFJF expandiu sua área de atuação e criou o *campus* avançado de Governador Valadares (GV), passando assim a exercer suas funções em dois *campi*. Atualmente possui 20 Unidades Acadêmicas no *campus* sede, que compreendem Institutos, Faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII, e 2 no *campus* avançado de Governador Valadares, que juntos oferecem 93 opções de graduação, 36 cursos de mestrado e 17 de doutorado, nas mais variadas áreas do conhecimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019, 2020a).

De acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional Trienal da UFJF, no terceiro período de 2020, o número total de alunos matriculados na Instituição era de 23.112, abrangendo cursos de graduação e pós-graduação, presenciais e na modalidade de Educação a Distância (EaD). Além dos alunos, a Universidade também possui vastos projetos de extensão junto à comunidade externa que beneficiam muitas pessoas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2021a).

A organização e a administração da UFJF se dão por meio de Órgãos de Deliberação Superior; Órgãos de Administração Superior; Unidades Acadêmicas; Órgãos Suplementares; e Órgãos Colegiados das Unidades e dos Órgãos Suplementares (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1999).

Seguindo o determinado pelo Regimento da Instituição, citado acima, a organização estrutural da UFJF é composta por 13 órgãos internos: Órgãos Colegiados Superiores; Reitoria; Vice-Reitoria; Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); Chefia de Gabinete; Secretaria Geral; Auditoria; Ouvidoria; Assessorias da Reitoria; Órgãos Suplementares; Pró-Reitorias; Diretorias; e Unidades Acadêmicas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a).

As Pró-Reitorias desempenham inúmeros papéis de articulação dentro da UFJF bem como auxiliam nas tomadas de decisões tanto de setores de hierarquia superior quanto inferior dentro do organograma da Instituição. O resumo de suas funções está elencado no Quadro 1, a seguir, elaborado por Ferreira (2018):

Quadro 1 - Pró-Reitorias da UFJF

(continua)

<b>Pró-Reitoria</b>	<b>Sigla</b>	<b>Função</b>
Pró-Reitoria de Graduação	Prograd	Coordenar a elaboração e implementação de políticas para o ensino de graduação.
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	Propp	Oferecer suporte aos cursos de pós-graduação, <i>lato e stricto sensu</i> , da UFJF.
Pró-Reitoria de Extensão	Proex	Promover a articulação entre ensino pesquisa e demandas da sociedade.
Pró-Reitoria de Cultura	Procult	Promover a integração entre comunidade e universidade por meio de projetos de formação de público, universalização do acesso à produção e fruição de bens culturais.
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	Progepe	Gerenciar a vida funcional dos servidores, promovendo sua capacitação e desenvolvimento e realizar concursos públicos.
Pró-Reitoria de Assistência Estudantil	Proae	Formular, implantar, gerir e acompanhar políticas de apoio estudantil.

Quadro 1 - Pró-Reitorias da UFJF

(conclusão)

<b>Pró-Reitoria</b>	<b>Sigla</b>	<b>Função</b>
Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças	Proplan	Executar as ações orçamentárias e financeiras da UFJF. Elaborar a proposta orçamentária e o plano de gestão da instituição.
Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão	Proinfra	Executar, acompanhar e fiscalizar os projetos e obras de engenharia que visam a ampliação de área na universidade. Gerenciar os sistemas de compras, almoxarifado, patrimônio, segurança, correspondência e protocolo.

Fonte: Ferreira (2018).

Conforme exposto no Quadro 1, é importante destacar que, dentro de suas respectivas atuações, todas estas Pró-Reitorias são de suma importância para o bom desenvolvimento das atividades prestadas pela UFJF, cada uma na sua particularidade de atuação e todas promovendo de algum modo suporte para os múltiplos gestores de cargos de menor fração estrutural e que podem ou não estar diretamente ligados às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para fins desta pesquisa, é importante ainda detalhar dentro da estrutura organizacional da UFJF os departamentos e as coordenações de cursos. Os departamentos são subdivisões dentro de cada Unidade Acadêmica, que comportam em sua estrutura docentes e disciplinas que possuem objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão. As coordenações de curso de graduação, embora estejam ligadas às Unidades Acadêmicas, constam no organograma da Instituição diretamente vinculadas à Pró-Reitoria de Graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1999, 2017b). Estes setores exercem funções complementares entre si a fim de proporcionar, em nível intermediário, que a atividade-fim ocorra de fato – mediante a organização de disciplinas ofertadas, projetos de pesquisa e extensão – e estão interligados, de alguma forma, a processos e decisões advindos de variadas Pró-Reitorias.

Visto este grande universo institucional, fica demonstrada a enorme complexidade deste ambiente organizacional e a importância da disseminação do conhecimento para que tudo funcione da melhor forma possível, com eficiência e eficácia no atendimento das atividades-fim da Universidade.

Para maior aprofundamento no contexto dos sujeitos da pesquisa, a seção seguinte visa explicitar a descrição dos cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso e as atribuições elencadas nas normativas internas da UFJF.

#### 2.4 DESCRIÇÃO DOS CARGOS DE CHEFIA DE DEPARTAMENTO E COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Juntamente com as funções de ensino, pesquisa e extensão, os docentes universitários também exercem a gestão administrativa nas universidades. Quando atuam em cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso, entra em ação o papel de professor-gestor, o qual tem suas peculiaridades que se diferem das demais funções exercidas. Estes cargos são desempenhados exclusivamente por docentes da Instituição, pertencentes, em sua maioria, ao departamento e/ou ao curso ao qual estão vinculados.

No exercício destas atividades, desempenham papéis complexos tais como atender às diversas necessidades que se apresentam advindas dos mais variados atores: alunos, outros professores, sociedade, membros de colegiados, entre outros. Também precisam lidar com situações mais delicadas, como a alocação de recursos limitados, mediação de conflitos e preparação de planos estratégicos (CARROLL; WOLVERTON, 2004 *apud* BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015).

O Regimento Geral da Universidade Federal de Juiz de Fora prevê que os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso devem ser exercidos por integrantes da carreira do magistério e sua escolha se dá por meio de eleição.

O professor que assume a Coordenação de Curso é eleito pelos docentes em exercício e pela representação discente de cada curso. O mandato tem duração de três anos, podendo haver a recondução. Em suas faltas ou impedimentos, é substituído pelo docente ocupante do cargo de Vice-Coordenação, que é eleito da mesma forma (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1999).

Para cumprir um mandato de dois anos, a Chefia de Departamento é eleita pelos docentes em exercício no respectivo departamento e pela representação discente. Para este cargo também é permitida a recondução do mandato. A Subchefia de Departamento é eleita da mesma forma e tem por função substituir a Chefia quando de suas faltas ou impedimentos, bem como poderá ainda realizar



algumas tarefas que, porventura, lhe forem atribuídas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1999).

Depois de realizadas as eleições, há a tramitação legal do processo e o docente toma posse no cargo.

Os dois principais instrumentos legais da UFJF que normatizam a atuação nestes cargos são o Regimento Geral da UFJF e o Regulamento Acadêmico de Graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1999, 2016a). Eles apresentam as atribuições que estes gestores institucionais devem cumprir quando da investidura no cargo. Os quadros a seguir retratam na íntegra as competências que cabem a cada um destes gestores a fim de demonstrar o extenso arcabouço de funções que competem a estes atores desempenharem.

Quadro 2 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regimento Geral da UFJF

(continua)

<b>Cargo ao qual é pertinente a atribuição</b>	<b>Competências estabelecidas no Regimento Geral da UFJF</b>
Coordenação de Curso e Chefia de Departamento	“Art. 25 - O Conselho de Unidade terá a seguinte composição: [...] c) Chefes dos Departamentos Acadêmicos da Unidade; d) Coordenadores dos Cursos de Graduação ministrados no âmbito da Unidade”.
Chefia de Departamento	“Art. 24 - O Conselho de Unidade é o órgão de deliberação acadêmica, administrativa e disciplinar, no âmbito das Unidades Acadêmicas, competindo-lhe: [...] d) aprovar as propostas dos Departamentos sobre a contratação, remoção, transferência ou dispensa de pessoal docente; [...] g) rever, em grau de recurso, as decisões dos Departamentos”.
Coordenação de Curso	“Art. 28 - Compete aos Coordenadores dos Cursos de Graduação: I- quanto ao curso: a) propor ao Conselho Setorial de Graduação a sua duração mínima e máxima e a forma de sua integralização em número total de créditos, ouvido o Conselho da Unidade; b) orientar, fiscalizar e coordenar o seu funcionamento; c) coordenar o processo regular de sua avaliação; d) propor ao Conselho Setorial de Graduação, ouvido o Conselho de Unidade, a sua organização; e) representar o Curso nas diversas instâncias universitárias. II- quanto ao currículo: a) propor ao Conselho Setorial de Graduação, ouvido o Conselho de Unidade, as disciplinas que o integrarão e suas modificações; b) propor ao Conselho Setorial de Graduação, ouvidos os Departamentos interessados, os pré-requisitos das disciplinas;

Quadro 2 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regimento Geral da UFJF

(conclusão)

Cargo ao qual é pertinente a atribuição	Competências estabelecidas no Regimento Geral da UFJF
Coordenação de Curso	<p>c) propor ao Conselho Setorial de Graduação, ouvidos os Departamentos interessados, a fixação dos créditos das disciplinas que o integrarão.</p> <p>III- quanto aos programas e planos de curso:</p> <p>a) aprovar, compatibilizar e zelar pela sua observância;</p> <p>b) propor alterações aos Departamentos envolvidos”.</p>
Chefia de Departamento	<p>“Art. 31 - Compete ao Departamento:</p> <p>a) elaborar seus planos de trabalho, atribuindo encargos de ensino ou de pesquisa e extensão a docentes;</p> <p>b) propor ao Conselho de Unidade a abertura de concursos ou provas de seleção para docente;</p> <p>c) propor ao Conselho de Unidade medidas de ordem didática e administrativa;</p> <p>d) propor e opinar sobre a movimentação de docentes;</p> <p>e) propor aos Coordenadores de Curso os programas das disciplinas e respectivos planos, acompanhando, obrigatoriamente, a sua execução;</p> <p>f) propor ao Coordenador de Curso o número de créditos e os pré-requisitos correspondentes a cada disciplina;</p> <p>g) conhecer e decidir sobre recursos interpostos por discentes;</p> <p>h) propor e opinar sobre afastamento e dispensa de docente;</p> <p>i) indicar membros para compor comissão examinadora de concursos ou provas de seleção de docentes;</p> <p>j) elaborar e propor, ao Conselho de Unidade, programas para concursos ou provas de seleção de docentes”.</p>
Chefia de Departamento	<p>“Art. 33- Compete ao chefe do Departamento:</p> <p>a) convocar e presidir as reuniões do Departamento;</p> <p>b) administrar e representar o Departamento;</p> <p>c) fiscalizar a observância do regime escolar, o cumprimento dos programas de ensino e a execução dos demais planos de trabalho;</p> <p>d) verificar a assiduidade do pessoal técnico-administrativo em atividade no Departamento e do pessoal docente lotado no Departamento, comunicando-a ao Diretor da Unidade;</p> <p>e) zelar pela ordem no âmbito do Departamento, adotando as medidas necessárias ou representando ao Diretor da Unidade;</p> <p>f) adotar, em casos de urgência, medidas que se imponham em matéria de competência do Departamento, submetendo seu ato à ratificação pertinente;</p> <p>g) responsabilizar-se pelos bens móveis e equipamentos existentes no Departamento”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir dos dados disponíveis no Regimento Geral da UFJF.

O Quadro 2, por ser composto das normativas presentes no Regimento Geral da UFJF, traz aspectos das atividades comuns às Chefias de Departamento e às Coordenações de Curso dentro da Universidade no que tange ao ensino, à pesquisa, à extensão e à administração. Demonstra, entre outras coisas, que ambos os atores devem compor e atuar em distintos órgãos deliberativos do curso e da Instituição.

Quanto à Chefia de Departamento, compete atuar em questões de ordem didática e administrativa. Por meio deste documento, fica estabelecido que a Chefia seja responsável, em âmbito local, pela gestão de pessoal, tanto docentes quanto TAEs, incluindo a proposição dos trabalhos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelos professores, bem como concursos para a seleção destes. Também são responsáveis pela guarda de bens e equipamentos adquiridos pela Instituição. Quanto à parte pedagógica, devem fazer a proposição dos planos de curso, carga horária e pré-requisitos às Coordenações de cursos as quais as disciplinas de seu departamento estejam vinculadas, e deve ainda opinar sobre recursos interpostos por alunos.

À Coordenação de Curso cabe fazer propostas acerca da grade e da organização do curso. Esta deve orientar e zelar pelo funcionamento do curso, abarcando inclusive questões voltadas para a regulação deste, que envolvem o reconhecimento ou a renovação de reconhecimento e as avaliações feitas pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade).

O Quadro 3 traz aspectos das atuações das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso voltadas para o ensino, em nível de graduação, e seus papéis para o pleno desenvolvimento desta atividade na Universidade:

Quadro 3 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG)

(continua)

Cargo ao qual é pertinente a atribuição	Competências estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação
Coordenação de Curso	<p>“Art. 1º. Para os efeitos deste Regulamento, entende-se por: [...] IV – <b>Atividade acadêmica:</b> toda ou qualquer forma de estudo relevante para que a discente ou o discente obtenha os saberes, as competências, as habilidades e as atitudes necessárias à sua formação universitária, desenvolvidos sob a responsabilidade de uma professora ou um professor ou autorizados pela Coordenação do Curso, e que inclua procedimentos de avaliação da aprendizagem e frequência da discente ou do discente, na modalidade de oferta presencial ou a distância”.</p>
Chefia de Departamento	<p>“Art. 1º. Para os efeitos deste Regulamento, entende-se por: [...] XXXIII – <b>Plano de ensino:</b> instrumento didático pedagógico e administrativo que deve conter os seguintes itens: nome e código da disciplina, ementa, conteúdo programático, bibliografia básica e complementar, contemplado no PPC<sup>4</sup> e aprovado previamente pelo departamento de origem da disciplina”.</p>
II: Coordenação de Curso e III: Chefia de Departamento	<p>“Art. 21. O processo de matrícula em disciplinas é ato múltiplo, envolvendo a participação efetiva do órgão de assuntos e registros acadêmicos, das Coordenações de Curso, dos Departamentos, das discentes e dos discentes, competindo-lhes: [...] II – Às Coordenações de Curso:  a) solicitar aos Departamentos as vagas necessárias nas disciplinas, no prazo determinado pelo calendário acadêmico;  b) participar, em conjunto com os Departamentos, sob a coordenação da Direção da Unidade, da definição dos horários e de sua compatibilidade, assegurando a periodicidade das disciplinas constantes da matriz curricular;  c) orientar as discentes ou os discentes quanto a este processo;  d) promover ajustes de matrículas.  III – Ao Departamento:  a) fixar o número de vagas por disciplina, mediante solicitação do coordenador de curso, no prazo fixado pelo calendário acadêmico, observando o número mínimo de vagas oferecidas no programa de ingresso originário, ao qual devem ser acrescidos 20% (vinte por cento);  b) participar, sob coordenação da Direção da Unidade e das Coordenações de Curso, da confecção dos horários das disciplinas;  c) comunicar às Coordenações de Curso os horários das disciplinas oferecidas”.</p>
Coordenação de Curso	<p>“Art. 31. Em qualquer caso, o parecer sobre o aproveitamento de estudos é da competência da Coordenação do Curso, ouvindo-se, quando necessário, o Departamento competente”.</p>

<sup>4</sup> Projeto Pedagógico de Curso.

Quadro 3 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG)

(continuação)

Cargo ao qual é pertinente a atribuição	Competências estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação
Chefia de Departamento	<p>“Art. 35. A discente ou o discente tem direito à segunda chamada de qualquer avaliação, desde que apresente requerimento ao professor da disciplina, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis a contar de sua aplicação, contendo justificativa que demonstre a impossibilidade do comparecimento. [...]</p> <p>§ 2o Sendo a justificativa julgada procedente, a segunda chamada é designada pela professora ou pelo professor e versa sobre os mesmos tópicos da avaliação não realizada. Do indeferimento cabe recurso à Chefia de Departamento, no prazo de 3 (três) dias úteis a partir da cientificação da decisão”.</p>
Chefia de Departamento	<p>“Art. 36. É direito da discente ou do discente ter vista e requerer revisão de qualquer avaliação, mediante as seguintes condições:</p> <p>I – solicitação de vista da avaliação à professora ou ao professor da disciplina mediante requerimento protocolado na Secretaria da Unidade ou do Departamento ou do Polo de Apoio Presencial, no prazo de 3 (três) dias úteis após a publicação dos resultados;</p> <p>II – apresentação de requerimento de revisão na Secretaria da Unidade ou do Departamento ou do Polo de Apoio Presencial, devidamente fundamentado, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis após vista da avaliação, dirigido à professora ou ao professor da disciplina, a quem cabe responder em igual prazo;</p> <p>III – não tendo a professora ou o professor apresentado resposta ao requerimento de revisão no prazo estipulado no inciso II deste artigo, procede-se, desde logo, ao disposto no inciso IV, devendo o Departamento julgar o pedido de revisão no estado em que se encontrar;</p> <p>IV – não satisfeito com a resposta, cabe recurso ao Departamento, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis a partir da ciência da decisão;</p> <p>V – a Chefia do Departamento designa comissão de 3 (três) professoras ou professores, sem a participação da professora envolvida ou do professor envolvido, a quem cabe a emissão de parecer, no prazo de 3 (três) dias úteis a contar do recebimento do processo, que deve ser submetido à apreciação do Departamento”.</p>
Coordenação de Curso	<p>“Art. 38. É vedado o abono de faltas, salvo nos casos expressos na legislação vigente. A discente ou o discente deve, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis, a contar do início do impedimento, protocolar na Coordenação do Curso requerimento de abono de faltas, acompanhado de documentação comprobatória.</p> <p>§ 1o O discente pode requerer um período de 5 (cinco) dias de afastamento, contados da data do parto, para acompanhar os primeiros dias de seu filho.</p> <p>§ 2o Compete à Coordenação do Curso comunicar à professora ou ao professor responsável pela atividade acadêmica quais faltas devem ser abonadas”.</p>

Quadro 3 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG)

(continuação)

<b>Cargo ao qual é pertinente a atribuição</b>	<b>Competências estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação</b>
Coordenação de Curso	“Art. 41. A matrícula da discente ou do discente que estiver em acompanhamento acadêmico é realizada conforme programação para o semestre de acompanhamento, definida em documento próprio, sob orientação da Coordenação do Curso”.
Coordenação de Curso ou Chefia de Departamento	“Art. 42. A proposta para a oferta de curso intensivo é de iniciativa da Coordenação do Curso ou do Departamento competente”.
Coordenação de Curso ou Chefia de Departamento	“Art. 44. A proposta para a oferta de turma especial é de iniciativa da Coordenação do Curso ou do Departamento competente”.
Chefia de Departamento	“Art. 45. As turmas especiais são oferecidas obrigatoriamente, pelo Departamento competente, quando a disciplina tiver sido ofertada nos dois períodos precedentes e, em cada um deles, tiverem sido reprovados mais de 50% (cinquenta por cento) dos discentes matriculados, excluídos os trancamentos de matrícula e as reprovações por infrequência”.
Chefia de Departamento	“Art. 46. O oferecimento dos cursos intensivos e das turmas especiais depende de aprovação do Departamento e do Conselho de Unidade, salvo os casos previstos no § 1o do art. 42”.
Coordenação de Curso e Chefia de Departamento	“Art. 54. A reforma ou alteração do currículo de qualquer Curso de Graduação da UFJF depende de: I – parecer do Colegiado de Curso ou Conselho de Unidade, ouvido o Núcleo Docente Estruturante e os Departamentos envolvidos; II – encaminhamento pela Coordenação do Curso ao Conselho Setorial de Graduação para aprovação”.
Coordenação de Curso e Chefia de Departamento	“Art. 61. O regime acadêmico especial se caracteriza pela aplicação de avaliações complementares em prazos e condições diversos daqueles definidos no calendário acadêmico vigente, somente nas atividades acadêmicas em que a discente ou o discente tenha realizado a matrícula. § 1o Têm direito ao regime acadêmico especial a discentes e os discentes regularmente matriculadas e matriculados na UFJF que o requeiram à Coordenação do Curso, devidamente justificado. [...] § 4o A Coordenação do Curso, depois de instaurado o respectivo processo e deferido o pedido, oficia aos Departamentos a que se vinculam as atividades acadêmicas requeridas, a quem cabe designar as professoras ou os professores para realização de atividades acadêmicas e aplicação de avaliações em prazos diversos daqueles definidos no calendário acadêmico vigente. § 5o Da decisão da Coordenação do Curso ou dos Departamentos cabe recurso nos termos regimentais, no prazo máximo de 10 (dez)

Quadro 3 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG)

(continuação)

Cargo ao qual é pertinente a atribuição	Competências estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação
Coordenação de Curso e Chefia de Departamento	dias úteis, a partir da cientificação oficial da decisão à interessada ou ao interessado”.
Coordenação de Curso	<p>“Art. 71. A UFJF permite a dilatação do prazo máximo estabelecido para a conclusão do curso de graduação que estejam cursando às discentes e aos discentes portadores de deficiências físicas e afecções, bem como aos que apresentem casos de força maior, que importem em limitação da capacidade de aprendizagem, todos devidamente requeridos, comprovados e aprovados nos termos deste Regulamento. [...]</p> <p>§ 3o O órgão de assuntos e registros acadêmicos anexa os requerimentos, devidamente comprovados, no processo de desligamento do curso respectivo, encaminhando os motivos por:</p> <p>I – deficiência física ou afecção, à junta médica da UFJF para exame, que o encaminha à Coordenação do Curso, em caso de parecer favorável;</p> <p>II – razões de força maior, à respectiva Coordenação do Curso, para análise e parecer. [...]</p> <p>§ 4o Os pareceres favoráveis pela dilatação, emitidos pela Coordenação do Curso, devem indicar o novo prazo de conclusão do curso, observado o limite previsto no § 1º”.</p>
Coordenação de Curso	“Art. 73. A solicitação do cômputo da carga horária para efeito de flexibilização curricular deve ser requerida na Coordenação do Curso, acompanhada dos documentos comprobatórios. Após avaliação, a Coordenação do Curso encaminha a documentação ao órgão de assuntos e registros acadêmicos para a devida anotação da carga horária no histórico escolar”.
Coordenação de Curso	<p>“Art. 75 - É facultado à discente ou ao discente participante em programa de mobilidade acadêmica:</p> <p>I – requerer à Coordenação do Curso o amparo do regime acadêmico especial, nos termos deste Regulamento;</p> <p>II – requerer o aproveitamento das atividades cursadas na instituição receptora, após o retorno à UFJF, mediante a apresentação de documentos originais e oficiais, traduzidos para a língua portuguesa, que comprovem a aprovação nas atividades acadêmicas e seus respectivos conteúdos desenvolvidos”.</p>
Coordenação de Curso	<p>“Art. 76 - Compete à Coordenação do Curso, através de seu respectivo Colegiado de Curso ou Conselho de Unidade:</p> <p>I – incentivar a participação discente nos programas de mobilidade acadêmica oficiais da UFJF ou do MEC;</p> <p>II – estabelecer no respectivo projeto pedagógico do curso as condições para participação discente nos programas de mobilidade acadêmica”.</p>

Quadro 3 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG)

(continuação)

Cargo ao qual é pertinente a atribuição	Competências estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação
Coordenação de Curso	“Art. 77 - Compete ao órgão responsável pela gestão dos programas de mobilidade acadêmica na UFJF: [...] II – prestar informações à Coordenação do Curso sobre os programas de mobilidade acadêmica e sobre o desenvolvimento acadêmico discente”.
Coordenação de Curso	“Art. 82. Compete a coordenação de curso adequar o PPC às normas dispostas neste Regulamento, observando as normas e prazos definidos pelos Órgãos Federais de Regulação do Ensino Superior”.
Coordenação de Curso	“Art. 84. Os casos omissos são decididos pelo Conselho Setorial de Graduação, ouvidas as Coordenações de Cursos”.
Coordenação de Curso e Chefia de Departamento	RESOLUÇÃO* Nº 060/2019 – “Art. 1º - O § 2º do art. 23 do RAG passa a ter a seguinte redação: §2º - Somente é permitida a solicitação da quebra dos pré-requisitos de até 2 (duas) disciplinas quando estiver faltando à discente ou ao discente menos do que 20% (vinte por cento) da carga horária para a integralização do seu curso, a qual será avaliada pela coordenação, de acordo com determinação do colegiado ou departamento envolvido”.
Coordenação de Curso	RESOLUÇÃO Nº 61/2019 “Art. 5º O ingresso para a obtenção de nova graduação na mesma ABI do curso já concluído na UFJF obedece às seguintes condições: [...] II - haja vaga nas disciplinas e nos estágios, na graduação pretendida, ouvida a Coordenação do Curso; <b>Parágrafo único.</b> O requerimento, dirigido ao órgão de assuntos e registros acadêmicos, é encaminhado à Coordenação do Curso competente que examina a compatibilidade dos programas das disciplinas do curso concluído com os das necessárias à obtenção da graduação pretendida, estabelecendo programas e estudos de adaptação, quando for o caso”.
Coordenação de Curso	“Art. 8º As transferências de aceitação obrigatória, aplicadas a servidores públicos federais e a seus dependentes, da administração direta ou indireta, são processadas pela Pró-Reitoria de Graduação independentemente de vagas no curso pretendido e em qualquer época do ano, nos termos da legislação em vigor. Parágrafo único. A Coordenação do Curso respectivo aconselha o programa de estudo de adaptação nos termos deste artigo”.
Coordenação de Curso e Chefia de Departamento	“Art. 11. As vagas ociosas dos cursos presenciais poderão ser distribuídas em uma ou mais das seguintes modalidades: [...] §4º No prazo definido pela PROGRAD, as coordenações de curso definirão o número de vagas a serem ofertadas e a distribuição destas vagas entre as modalidades previstas no <i>caput</i> . Não havendo manifestação da coordenação de curso neste prazo, a oferta e distribuição das vagas ociosas serão definidas pela PROGRAD. § 5º A contabilização das vagas ociosas nos cursos, com exceção dos cursos de segundo ciclo, será feita pela Coordenadoria de



Quadro 3 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG)

(continuação)

Cargo ao qual é pertinente a atribuição	Competências estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação
Coordenação de Curso e Chefia de Departamento	<p>Assuntos e Registros Acadêmicos e informada às coordenações de curso. As coordenações dos cursos, após consulta e autorização das chefias de departamento das disciplinas que compõem a matriz curricular do curso, farão a distribuição das vagas ociosas de seus cursos entre as modalidades previstas no <i>caput</i>, observando o estabelecido no § 3º, e a encaminharão à Pró-Reitoria de Graduação.</p> <p>§ 7º Autorizada a oferta de vagas ociosas, as chefias de departamento farão a reserva de vagas nas turmas das disciplinas a serem cursadas pelos ingressantes, mediante solicitação das coordenações de curso, conforme prazos previstos no calendário acadêmico de graduação.</p> <p>§ 8º As coordenações de curso que não ofertarem o total de vagas informadas pela Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos deverão apresentar justificativas fundamentadas para a Pró-Reitoria de Graduação.</p> <p>§ 9º As vagas não preenchidas em uma modalidade do <i>caput</i> poderão ser realocadas pela Coordenação de Curso para outra modalidade na qual haja candidatos inscritos”.</p>
Coordenação de Curso	<p>“Art. 13. A reinscrição ao curso de origem poderá ser pleiteada pela discente desligada ou pelo discente desligado em função da não efetivação de matrícula por mais de um período letivo, observadas as seguintes condições: [...]</p> <p>V - haja prazo para a discente ou o discente integralizar o curso, considerando o semestre letivo de ingresso no curso e o prazo para integralização da respectiva grade curricular, conforme parecer da respectiva Coordenação de Curso, homologada pela Pró-Reitoria de Graduação”.</p>
Coordenação de Curso	<p>“Art.15 – Art. 15. O ingresso por mudança de curso e de <i>campi</i> se dá por meio de edital de vagas ociosas, dentro das modalidades indicadas nos incisos III, IV, V e VI do artigo 11: [...]</p> <p>III - haja prazo para a discente ou o discente integralizar o curso, considerando o semestre de ingresso no curso de origem e o prazo máximo de integralização da grade curricular do curso pretendido, conforme parecer técnico da CDARA<sup>5</sup> a ser encaminhado para a respectiva coordenação, homologada pela Pró-Reitoria de Graduação;</p> <p>IV - parecer da Coordenação do Curso competente”.</p>

<sup>5</sup> Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos.

Quadro 3 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG)

(continuação)

Cargo ao qual é pertinente a atribuição	Competências estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação
Coordenação de Curso	<p>“Art. 17. O ingresso por transferência, para a ocupação de vagas ociosas, ocorrerá dentro das modalidades indicadas nos incisos VII e VIII do artigo 11:</p> <p>IV - haja prazo para a discente ou o discente integralizar o curso, considerando o semestre de ingresso no curso de origem e o prazo máximo de integralização da grade curricular do curso pretendido, conforme parecer da respectiva coordenação, homologada pela Pró-Reitoria de Graduação”.</p>
Coordenação de Curso	<p>“Art. 18. A Coordenação do Curso respectivo aconselha a discente ou o discente quanto ao programa de estudos de adaptação ao novo curso”.</p>
Coordenação de Curso	<p>RESOLUÇÃO Nº 61/2019 “Art. 20. § 1º O ingresso para obtenção de outra graduação pode ser pleiteado pelas graduadas ou pelos graduados mediante as seguintes condições: [...] III – parecer da Coordenação do Curso competente”.</p>
Coordenação de Curso	<p>RESOLUÇÃO Nº 021/2020 – “Art. 2º - A discente ou o discente regularmente matriculada ou matriculado na UFJF receberá tratamento excepcional nos termos da legislação em vigor e em todos os casos previstos neste capítulo, desde que o requeira, no prazo máximo de 10 (dez) dias da caracterização da situação específica, à Coordenação do Curso.</p> <p>Parágrafo único – o processo será aberto obrigatoriamente pela iniciativa da Coordenação do curso, sendo instruído com o requerimento específico, bem como qualquer outro documento que o fundamente”.</p>
Coordenação de Curso e Chefia de Departamento	<p>RESOLUÇÃO Nº 021/2020 – “Art. 5º As solicitações de tratamento excepcional cujo afastamento exceder o prazo de 15 (quinze) dias deverão ser encaminhadas para manifestação do órgão de saúde competente, através de processo próprio e sigiloso. [...] § 2º. Ouvido o órgão de saúde competente, se for o caso, a Coordenação do Curso, através de processo próprio e sigiloso, oficiará aos Departamentos a que se vincularem as disciplinas em curso pela requerente ou pelo requerente, a quem cabe designar as professoras ou os professores responsáveis pelo acompanhamento da discente ou do discente durante o período de afastamento, de modo a garantir a continuidade do processo ensino-aprendizagem, em acordo com a legislação vigente.</p> <p>§ 3º Quando se tratar de atividade acadêmica curricular prática ou cujo acompanhamento não for compatível com o estado de saúde da requerente ou do requerente, o Departamento declara, expressamente, a impossibilidade do acompanhamento, com a devida justificativa, ficando a reposição postergada de acordo com o planejamento proposto pela Coordenação do curso”.</p>

Quadro 3 - Atribuições das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG)

(conclusão)

Cargo ao qual é pertinente a atribuição	Competências estabelecidas no Regulamento Acadêmico de Graduação
Coordenação de Curso	<p><b>RESOLUÇÃO Nº 022/2020</b> “Art. 65. O trancamento de todas as disciplinas ou o trancamento de curso é realizado diretamente pela discente ou pelo discente no sistema e passará por análise da coordenação do curso antes da decisão final do estudante ou da estudante.</p> <p>§ 1º. Quando a motivação do trancamento previsto no caput for por razões de saúde, o pedido deverá ser protocolado, obrigatoriamente, na Coordenação do curso, devendo o processo ser encaminhado para manifestação do órgão de saúde competente, através de processo próprio e sigiloso.</p> <p>§ 2º. É de responsabilidade do requerente a entrega dos documentos médicos ao órgão de saúde competente, no prazo máximo de 5(cinco) dias, a contar da abertura do Processo na Coordenação”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir dos dados disponíveis no Regulamento Acadêmico de Graduação.

Nota: as Resoluções acima citadas foram aprovadas pelo Conselho de Graduação e aglutinadas ao RAG.

O Quadro 3 elenca os aspectos de atuação das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso no âmbito do ensino, principal atividade desenvolvida pela Instituição. É possível notar que estes cargos caminham juntos para garantir a oferta de disciplinas, a elaboração dos horários, o processo de matrícula, a adequação e reforma curricular de modo democrático e, ainda, a gestão das vagas ociosas dos cursos.

Ambos os cargos estão ligados a tarefas que envolvem diretamente professores e alunos, e indiretamente os TAEs, sendo a Coordenação de Curso mais diretamente responsável por zelar pela parte pedagógica e o Departamento, pela parte estrutural e de recursos gerais.

Conforme demonstrado nos Quadros 2 e 3, estes atores estão envolvidos em múltiplas tarefas e estas incluem decisões correlacionadas a outros setores da Universidade, embora isto não esteja explícito no documento.

Algumas destas atribuições são mais esporádicas que outras e nem todas exigem o mesmo grau de dedicação ao longo de um determinado período.

Para fins de esclarecimento, não há regulamentos específicos para determinar os papéis destes atores no que se refere à extensão e pesquisa, como ocorre no caso da graduação (ensino). No entanto, conforme estabelecido no Regimento Geral, são atribuições da Chefia de Departamento dar anuência a projetos e programas de pesquisa e extensão quando da proposição destes pelos docentes, de acordo com os editais lançados pelas Pró-Reitorias competentes.

Os Quadros 2 e 3 nos mostram uma perspectiva da atuação destes gestores em âmbito institucional. Mas na verdade, o trabalho vai muito além disso, as atribuições são muitas e consomem grande parte da carga horária de trabalho destes docentes. Para que se chegue ao nível de tomada de decisões, antes é preciso que ocorram variados trâmites, tais como reuniões em distintas instâncias da UFJF, atendimento ao público em geral, elaboração de documentos, planejamento estratégico, gestão de pessoal, entre outras funções que se desdobram no cotidiano da prática do cargo.

Assim, a próxima seção contempla as evidências levantadas pela pesquisadora que demonstram uma parte das competências de atuação dos docentes que exercem cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso, tendo como base o Departamento/Coordenação do curso no qual a servidora exerce suas funções.

## 2.5 OS DESAFIOS DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA AO EXERCEREM CARGOS DE CHEFIA DE DEPARTAMENTO E COORDENAÇÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

A presente seção busca apresentar a problemática em torno da qual o caso de gestão foi identificado e proposto. Para tal, são explicitados o contexto de trabalho da pesquisadora e dos sujeitos da pesquisa, bem como as evidências levantadas para corroborar a situação relatada.

Santos, Pereira e Lopes (2018) apontam que as constantes mudanças ocorridas no ensino superior acarretam novas exigências para as universidades e conseqüentemente geram novos desafios ao professor universitário devido à intensificação de seu trabalho nos campos do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica.

Em se tratando do exercício enquanto gestor, Potgieter, Basson e Coetzee (2011) apresentam quatro funções desempenhadas por eles: a acadêmica, a administrativa, a gerencial e a de liderança. Embora as funções de liderança e a gerencial estejam intimamente ligadas, a liderança é vista pelos autores como uma qualidade do indivíduo que favorece sua prática enquanto gestor. Já na função gerencial, por envolver múltiplas dimensões – gestor de finanças, de projetos, de pessoal, de comunicação, estratégico, administrativo; gerenciador de conflitos e de diversidade; agente de mudança; interlocutor junto à sociedade – o docente necessita de conhecimentos e competências para que possa atuar nos variados aspectos de gestão.

Neste íterim, ancorada em diversas revisões de literaturas, é possível afirmar o fato de os docentes assumirem papéis administrativos sem terem vivenciado alguma capacitação ou experiência prévia na área de gestão (RIZZATTI; RIZZATTI JÚNIOR; SARTOR, 2004; MIRANDA, 2010; SILVA; CUNHA, 2012; BARBOSA; MENDONÇA, 2013; MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

A pesquisadora integra o cargo de Assistente em Administração de nível D, tendo ingressado na Instituição por meio do concurso público referente ao Edital 13/2014-Prorh/UFJF – *campus* Juiz de Fora, o qual estabelece que o servidor nesta função deve

dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços de áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2014, p. 1).

A função dos técnicos administrativos também é definida no Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, como

I - as relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais;

II - as inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência, na própria instituição. (BRASIL, 1987, recurso on-line).

Mediante as ações que lhes são inerentes, a pesquisadora atua como Secretária no setor da Coordenação do Curso de Medicina Veterinária, dando suporte administrativo a questões relacionadas a atividades intrínsecas ao(à) Coordenador(a) e todas aquelas referentes à sua atuação junto ao Departamento de Medicina Veterinária e demais setores da UFJF.

Os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso estão em esferas administrativas “intermediárias” se comparados a outros cargos de gestão da UFJF. Fazendo uma comparação, eles estão mais perto da base da pirâmide, bem próximos aos alunos e à comunidade acadêmica como um todo. Assim, considera-se que sua atuação de forma eficiente é de suma importância para a qualidade da atividade-fim à qual a Universidade atende. Defende-se que para que isso ocorra é necessário que estes tenham conhecimento dos procedimentos que devem realizar, bem como sua articulação com os demais setores da Instituição.

Rizzatti, Rizzatti Júnior e Sartor (2004) discorrem que as funções administrativas, exercidas por dirigentes universitários – de qualquer nível de hierarquia – são distintas e ao mesmo tempo interdependentes das funções técnicas e operativas realizadas pelo corpo docente geral, e que qualquer mudança no fluxo de uma delas acarreta consequências na outra. Assim, apontam que para que haja eficiência e eficácia na administração universitária é necessário obter o conhecimento destas funções, suas relações na configuração da administração universitária e, ainda, a revisão da qualificação e formação dos dirigentes universitários.

Na conjuntura em que a autora se encontra, foi possível verificar as dificuldades encontradas por estes gestores para realizarem as mais variadas tarefas que seus cargos exigem, ouvindo por diversas vezes destes que o ideal seria receber, quando da nomeação, as informações necessárias para gerir os cargos e enfatizam o quanto é difícil gerir sem ter certeza de que aquilo que está fazendo é correto e de acordo com sua competência.

É importante ressaltar, conforme destacam Santos, Pereira e Lopes (2018), que o gestor universitário não é responsável somente pela tomada de decisões

sobre o funcionamento da universidade, mas que também, em seu cotidiano, exerce funções de caráter exclusivamente burocrático e administrativo.

Na busca por evidências, foi possível visualizar os mais diversos problemas enfrentados pelos docentes que assumem os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso, que compreendem questões como a gestão de pessoal, encargos dos docentes, atuação em competências que não lhes são inerentes e dificuldades na utilização de sistemas.

O ingresso na carreira do Magistério Superior se dá mediante concurso público de provas e títulos que podem ser realizados, levando em consideração as informações contidas no edital, por pessoas que possuam: “a) diploma de graduação em curso superior, para a classe de Professor Auxiliar; b) grau de Mestre, para a classe de Professor Assistente; c) título de Doutor ou de Livre-Docente, para a classe de Professor Adjunto” (BRASIL, 1987, recurso on-line).

Conforme afirma Zabalza (2004), mesmo que ao ingressarem na carreira de professor universitário os indivíduos possuam uma preparação específica (especialização, mestrado, doutorado), isso não significa que estejam prontos para exercer a docência. Assim, ele aponta a importância do apoio institucional para o desenvolvimento profissional destes sujeitos e assinala que, normalmente, isto não ocorre de forma generalizada nas universidades. Segundo o autor, isto faz com que a carreira profissional escolhida por estes se tornem batalhas, as quais cada indivíduo tem de enfrentar com as próprias forças, através de processos de autoformação, que acabam sendo lentos e incertos, e que podem acarretar vícios profissionais, práticas deficientes e enfoques equivocados quanto às funções que devem exercer no contexto de docente universitário.

De acordo com o exposto por Mintzberg (2010), para que os indivíduos, de quaisquer organizações, estejam preparados para assumir um cargo de gestão, estes dependem de dois fatores determinantes: ter conhecimento, compreender as competências e atribuições do cargo e obter uma preparação teórica e prática para exercê-lo.

Mediante observação, ao longo de cada troca de gestão, nota-se que os gestores que ingressam em cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso não recebem nenhuma orientação específica e nem mesmo manuais com os procedimentos a serem realizados em função do cargo, o que torna precária sua

transformação em gestor público. Os gestores públicos trabalham em ambientes complexos, têm muitas atribuições e, portanto, necessitam de múltiplos saberes. É importante ressaltar que o docente, ao assumir um cargo de gestão, na maioria dos casos irá exercer funções que apresentam uma finalidade muito distinta daquela a qual é exigida para a investidura no cargo de professor.

Mintzberg (2010) caracteriza a gestão como uma prática enraizada no contexto e aprendida por meio da experiência. Segundo ele, a gestão não é uma ciência, no entanto reconhece a ciência como um fator que abrange o desenvolvimento de conhecimento que é utilizado pelos gestores para a realização de suas tarefas.

De acordo com o entendimento de Mintzberg (2010), a gestão ocorre dentro de um triângulo que abrange três vertentes: a arte, a ciência e a habilidade prática. Neste triângulo, “a arte traz as ideias e a integração; a habilidade prática faz as conexões alicerçadas em experiência tangíveis; e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem” (MINTZBERG, 2010, p. 23).

Embora estejam determinadas no Regimento Geral e no RAG as competências atribuídas a estes cargos, existe uma carência de informações específicas quanto às atribuições cotidianas que possibilitem a estes obter conhecimento dos processos e das demandas internas, a exemplo, questões básicas como alocação de salas, distribuição de carga horária de professor, funcionalidades disponíveis no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), recebimento de atestados, encaminhamentos de processos, gestão de férias de servidores, entre outras. Embora corriqueiras, estas situações sempre geram problemas devido à falta de clareza de como devem ser executadas. Posto isso, é necessário compreender o fluxo de trabalho do setor que irá gerir e a conexão deste com os múltiplos setores da Universidade, para que então possam cumprir as funções específicas do cargo. O conhecimento é necessário para que possa ser aprimorado na prática. Conforme discorre Mintzberg (2010), a aplicação da ciência, por meio do conhecimento, é um dos eixos para o bom desenvolvimento da prática do gestor. Da forma que ocorre atualmente a investidura no cargo, o gestor vivencia o aprendizado e a prática ao mesmo tempo, o que impacta diretamente a agilidade, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pela Instituição.



A ausência destes conhecimentos gera uma grande "fase de adaptação" que, na maioria dos casos, depende muito dos técnicos-administrativos. Estes lhes prestam auxílio e explicam a dinâmica do trabalho através do senso comum ou por intermédio de legislações, dizendo o que e como era feito pela gestão anterior; outras vezes é necessário recorrer a técnicos de outros setores, de acordo com a demanda existente. Assim, ficam à mercê de "informações soltas" que são concentradas apenas em alguns servidores e, por vezes, estes estão ausentes por motivo de férias ou afastamentos, e por isso nem sempre os gestores têm um retorno imediato sobre a informação pretendida, o que implica atrasos ou erros nos procedimentos a serem executados.

Há ainda uma dificuldade por parte destes gestores em identificar as novas modalidades que, em virtude do cargo, são agregadas em seu perfil no Siga, bem como de utilizá-las da maneira correta para o cumprimento de determinados procedimentos.

Ressalta-se que, apesar das dificuldades enfrentadas, o trabalho é realizado (podendo incorrer em erros que geram atrasos ou pequenos problemas), mesmo que para tal seja feito um esforço maior do que seria necessário se obtivessem melhor acesso às informações necessárias para sua realização.

Com a finalidade de demonstrar a problemática tratada por esta dissertação, são utilizados como evidências: processos que retornaram com pedidos de correção; e-mails; atas; formulários; documentos gerados pelo Siga e pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI); pareceres; ofícios; memorandos; publicação do Diário Oficial da União (DOU); Regulamento Acadêmico da Graduação; e Regimento Geral da UFJF.

Conforme exposto nos Quadros 2 e 3 na seção 2.4, há uma multiplicidade de atribuições desempenhadas pelas Chefias de Departamento e Coordenações de Curso. É percebido – no meio em que a pesquisadora trabalha – quanto a estas competências, que muitas vezes há uma inversão de papéis quando da execução das tarefas e algumas outras poucas que não são desempenhadas por nenhum destes atores. Ademais, por não obterem informações sobre como proceder na atuação de cada atribuição, ocorrem variados erros.

Assim, relacionando este cenário relatado mais diretamente com as evidências documentais encontradas pela pesquisadora ao analisar e-mails trocados

entre a Coordenação de Curso e setores interligados a ela; formulários institucionais relacionados a variados procedimentos; atas procedentes de reuniões dos Colegiados de Curso e Departamento de Medicina Veterinária; e processos em geral, foi elaborado o Quadro 4, quantificando o material encontrado, sendo este subdividido de acordo com as situações ocorridas. Cabe destacar que os dados trazidos se correlacionam com as competências elencadas nos Quadros 2 e 3, bem como outras não descritas diretamente nestes regulamentos e que fazem parte do trabalho diário desenvolvido por estes gestores.

Estes relatos são aqueles que foram possíveis quantificar com evidências “palpáveis”, no entanto estas situações são muito mais rotineiras. É importante salientar que os números abaixo não esgotam todas as ocorrências destes tipos de dificuldades, isto devido ao fato de muitos dos esclarecimentos ocorrerem por meio de contato pessoal informal pelo telefone ou presencialmente, e ainda por não ter sido possível obter acesso a todos os e-mails, processos e formulários que circularam nestes setores nos últimos anos. O intuito é apenas demonstrar que são situações recorrentes.

Quadro 4 - Dificuldades observadas e evidências corroborativas

<b>Dificuldades observadas na gestão</b>	<b>Fatos ocorridos</b>	<b>Tipo de evidência</b>	<b>Número de evidências encontradas</b>	<b>Gestores envolvidos</b>
Gestão de pessoal	(a) autorização de férias sem o atendimento de todos os requisitos; (b) imputação de competências individuais à representatividade do Colegiado de Departamento; (c) modo de atribuição de encargos docentes	E-mails, formulários, atas, documentos gerados pelo Siga e pelo SEI	39	Chefia de Departamento
Procedimentos feitos de modo incorreto	(a) erros na condução de determinações estabelecidas no RAG, tais como: tratamento excepcional, 2ª chamada de avaliação, vista e revisão de avaliações e elaboração de horários; (b) retorno de documentos e processos; (c) erro no fornecimento de informações para realização de concursos para docentes	E-mails, atas, ofícios, memorando, despachos de retorno de processos, publicação do DOU	78	Chefia de Departamento e Coordenação de Curso
Dúvidas gerais	(a) sobre competências não estabelecidas nos regulamentos; (b) trâmites e fluxos referentes a processos, programas e setores internos	E-mails, memorandos, atas, formulário, ofícios	55	Chefia de Departamento e Coordenação de Curso
Atuação em competências distintas ao cargo	(a) elaboração de planos de curso; (b) distribuição de carga horária docente; (c) elaboração de horários; (d) alocações de salas de aula; (e) decisões acerca de oferta de disciplinas eletivas; (f) solicitações e arquivamento de Ficha de Aproveitamento Escolar (FAE); (g) elaboração de pareceres sobre férias; (h) análise de recursos interpostos por alunos; (i) criação de cargos internos	E-mails, parecer, memorando, formulários, atas	128	Chefia de Departamento e Coordenação de Curso
Dúvidas quanto à utilização de sistema	Dificuldades na utilização do Siga para o lançamento do Plano Departamental e na busca por informações necessárias	E-mails, documentos gerados pelo Siga	10	Chefia de Departamento
Falta de orientação	(a) tarefas inerentes ao cargo que não foram realizadas, como: lançamento de disciplinas no plano departamental, elaboração de um plano de ação, lançamento de Planos de Ensino no Siga; (b) falta de repasse de informações quando da troca das gestões	E-mail, atas, documentos gerados pelo Siga	24	Chefia de Departamento e Coordenação de Curso

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com dados colhidos até 17 de maio de 2020.

Notas: repetem na contagem duas evidências que estão inter-relacionadas com os tópicos “Gestão de pessoal” e “Atuação em competências distintas ao cargo”; uma evidência inter-relacionada com os tópicos “Falta de orientação” e “Gestão de pessoal”; duas evidências inter-relacionadas com os tópicos “Falta de orientação” e “Dúvidas gerais”; e cinco evidências inter-relacionadas com os tópicos “Dificuldades de utilização de sistema” e “Falta de orientação”.

As intercorrências retratadas no Quadro 4 demonstram que variados afazeres são realizados de modo incorreto e, em alguns dos casos, em contradição ao exposto em normativas internas, como o RAG. Embora divididos em distintos quesitos de análise, os problemas e dificuldades aqui elencados giram muito em torno da falta de clareza quanto à execução das atividades a serem desenvolvidas no cotidiano da gestão destes atores institucionais, estando elas – ou não – diretamente elencadas nas normativas internas da Instituição. Entende-se que estes fatos possam gerar variados prejuízos à eficiência na execução das tarefas e à eficácia no cumprimento de determinados desígnios inerentes ao cargo de gestão ocupado.

Nota-se, por meio de observação, que estas situações relatadas no Quadro 4 geram um ambiente de incertezas de conduta não só aos gestores, mas também aos técnicos dos setores que lhes prestam auxílio. Tais atitudes envolvem e impactam a conduta, além dos próprios gestores, de outros membros da comunidade acadêmica, como alunos, professores e técnicos. Estes modos de agir se perpetuam ao longo das trocas de gestão, e em muito estão relacionados ao jeito como era realizado anteriormente, e há pouco espaço para entendimento e mudanças de condutas. Acredita-se que muitas destas intercorrências estão relacionadas ao fato de as informações não estarem concentradas de modo que favoreçam um acesso rápido e assertivo por parte destes gestores. As decisões são tomadas por inferências ou por orientações incorretas e se mantêm, em sua maioria, ao longo das gestões.

Mediante todo o exposto nesta seção, percebe-se que há muito empirismo na atuação dos professores-gestores, o que, de acordo com Rizzatti, Rizzatti Júnior e Sartor (2004), submete a instituição a riscos e conservadorismo. Para os autores, este empirismo pode trazer consequências desastrosas podendo refletir em condução inadequada da função.

Tendo findada a descrição do caso de gestão proposto, o próximo capítulo versa sobre os referenciais teóricos relacionados à Gestão Pública, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, buscando correlacioná-los com a realidade vivenciada pelas universidades. Ademais, o Capítulo 3 contempla a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, bem como, mais adiante, os resultados desta.

### **3 CHEFIA DE DEPARTAMENTO E COORDENAÇÃO DE CURSO NA UFJF: COMPREENDENDO OS CAMINHOS PERCORRIDOS PELO PROFESSOR- GESTOR**

No Capítulo 2 buscou-se descrever a atuação do professor-gestor, com ênfase naqueles que exercem os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na UFJF. Dando sequência ao que foi dissertado, o Capítulo 3 apresenta os referenciais teóricos que dialogam com o contexto apresentado no capítulo anterior. Para tanto, são abordados conceitos que corroboram a problemática apresentada e que permitem melhor compreender a conjuntura na qual o caso de gestão se apresenta.

Neste capítulo, o problema de pesquisa é analisado levando em consideração conceitos fundamentais sobre o assunto. Esta análise tem como base o estudo de textos de autores de relevância que tratam sobre os temas: Gestão Pública, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. O presente capítulo se divide em seções e subseções que têm por intuito o aprofundamento destas questões em nível das organizações públicas, dando ênfase no contexto universitário. Para tal, além dos conceitos expostos acima, são abordadas as temáticas: “Gestão pública e autonomia universitária”, “Eficiência e eficácia na prestação do serviço público”, “Os desafios da gestão vivenciados nas universidades federais do Brasil”, “Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, “Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior”, e “Gestão da Informação e do Conhecimento na UFJF”.

Ainda neste capítulo, discorre-se sobre a metodologia aplicada e a análise dos resultados da pesquisa.

#### **3.1 GESTÃO PÚBLICA**

Para tratar do tema desta seção, faz-se necessário, antes de tudo, apresentar o conceito dos termos “Administração Pública” e “gestão pública”.

Uma das formas possíveis de se definir Administração Pública se dá sob dois ângulos, o funcional e o organizacional. Medauar (2018) os conceitua da seguinte forma:

no aspecto funcional, Administração Pública significa um conjunto de atividades do Estado que auxiliam as instituições políticas de cúpula no exercício de funções de governo, que organizam a realização das finalidades públicas postas por tais instituições e que produzem serviços, bens e utilidades para a população, como exemplo, ensino público, calçamento de ruas, coleta de lixo. [...] Sob o ângulo organizacional, Administração Pública representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população, coadjuvando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções de governo. Nesse enfoque, predomina a visão de uma estrutura ou aparelhamento articulado, destinado à realização de tais atividades – pensa-se, por exemplo, em ministérios, secretarias, departamentos, coordenadorias etc. (MEDAUAR, 2018, p. 39).

A gestão pública é definida por França Filho (2008) como aquela praticada no ambiente das instituições públicas de Estado, em suas variadas instâncias. Segundo o autor, é um modo de operacionalizar a gestão mediante uma lógica de poder que segue os parâmetros de uma racionalidade instrumental e técnica. Outra característica da gestão pública apontada pelo professor diz respeito à sua variação de postura, que é designada de acordo com a composição do governo, assim podendo assumir lógicas mais democráticas, tecnoburocráticas ou clientelistas.

Em suma, a Administração Pública envolve todo o aparato Estatal e tem por finalidade a satisfação das necessidades coletivas mediante a prestação de serviços. Por meio de seu aspecto funcional, caracteriza o conjunto de atividades que são consideradas próprias da atividade administrativa de caráter público. Já a gestão pública diz respeito a um conjunto de condutas administrativas que devem ser seguidas pelos gestores, sendo estas as estratégias que norteiam as ações administrativas a serem executadas pelos órgãos públicos.

O espaço público é caracterizado por Búrigo (2003) como aquele onde diferentes percepções se entrelaçam na busca do cumprimento de um objetivo comum, o do bem público. Este último, por sua vez, deve ser capaz de atender às necessidades da sociedade levando em consideração a diversidade social entre as classes. Neste espaço público deve haver sempre um movimento com vias de subsidiar condições da realização do trabalho (BÚRIGO, 2003).

O Brasil passou nas últimas décadas por um processo de reforma do Estado, que tinha por objetivo proporcionar a redemocratização do país, almejando construir um modelo de gestão pública mais aberto às necessidades dos cidadãos, mais

voltado para o interesse público, buscando alcançar maior eficiência na coordenação da economia e dos serviços públicos (PAULA, 2005).

O modelo atual da gestão pública surgiu visando proporcionar à sociedade maior participação no espaço de tomadas de decisão do Estado, buscando tornar esta gestão mais democrática. Conforme discorre Abrucio (2007, p. 75), a nova gestão pública, proposta por Bresser-Pereira em 1995, “tem uma série de peculiaridades que dizem respeito à necessidade de se ter instrumentos gerenciais e democráticos novos para combater os problemas que o Estado enfrenta no mundo contemporâneo”.

A denominada nova gestão pública consiste na reforma do serviço público proposta pelo Estado. Sua normativa sugere a incorporação de técnicas da iniciativa privada na composição da estrutura e no modo de gestão da Administração Pública, a fim de que esta possa prestar serviços baseados em eficiência, eficácia e competitividade. Em síntese, esta nova gestão tem como propósito “um conjunto de mudanças deliberadas de estruturas e processos nas organizações do setor público com o objetivo de obter melhores desempenhos”. Este novo modelo de gestão, iniciado pelos governos de Thatcher, na Inglaterra, e Reagan, nos Estados Unidos, espalhou-se rapidamente por países desenvolvidos e subdesenvolvidos, entre eles o Brasil (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015, p. 6).

Embora já tenha se passado mais de três décadas desde o início da adoção do modelo gerencialista em países de todo o mundo, as experiências desta “nova gestão pública” ocorreram de modos distintos na prática. Os resultados variam ao longo do tempo ou entre países, isto devido às características individuais das instituições e dos atores políticos de cada nação (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015).

Apesar do proposto por Bresser-Pereira, o modelo de gestão adotado pelas organizações públicas no Brasil não possibilitou dirimir todos os problemas que a Administração Pública apresentava à época. Como exemplo, a grande maioria destas organizações ainda se encontra marcada por características burocráticas, o que faz com que, por vezes, não sejam capazes de atender com agilidade e qualidade às demandas da sociedade (PIRES; MACÊDO, 2006; SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Cavalcante e Camões (2015) defendem que, atualmente, a Administração Pública não vem seguindo um modelo específico de gestão que tenha orientações e



princípios bem organizados e definidos. Segundo eles, a literatura indica que a atuação da Administração Pública contemporânea está mais relacionada ao crescimento de um conjunto de princípios e ferramentas semelhantes. Para os autores, esta constatação sinaliza que as reformas administrativas são pautadas em tomadas de decisões de caráter mais individualizado e incremental, não sendo estas precisamente baseadas nos planos de gestão propostos em caráter normativo por instâncias superiores. Ou seja, a individualidade na ação dos gestores molda o resultado da gestão pública.

Seguindo esta linha de raciocínio, Mintzberg (2010) e Gomes *et al.* (2013) veem a gestão como algo iminentemente social e apontam que não deve haver uma única forma de agir e nem mesmo um único significado, e que, conseqüentemente, não se deve pensar em modelos universais de gestão. Segundo estes autores, a prática ao agir enquanto gestor vai depender do contexto e do entendimento que o indivíduo possui mediante as informações recebidas.

É importante salientar que a gestão é considerada um instrumento de grande importância nas organizações, pois a tomada de decisão dos administradores pode gerar impactos positivos ou negativos para elas (GOMES *et al.*, 2013).

Independentemente do modelo de gestão proposto, Mintzberg (2010) discorre que mesmo com as mudanças ocorridas na sociedade nos últimos tempos – tais como inovações tecnológicas e busca por liderança –, a gestão continua apresentando características do passado, seguindo um ritmo implacável. Ela continua sendo caracterizada pela brevidade e variedade das atividades, fragmentação e descontinuidade do trabalho, preferência por modos informais e orais de comunicação, entre outras. Estas formas de gestão acabam acarretando um ritmo acelerado de trabalho e dificultando o trabalho do gestor quanto ao planejamento e reflexão de suas ações.

Ocorre ainda que a estrutura das organizações públicas, muitas vezes, não colabora para que se obtenham bons resultados de gestão. Conforme discorre Fidélis (2018), estas organizações possuem uma estrutura hierarquizada, o que leva, frequentemente, o conhecimento a se tornar algo concentrado em uma ou algumas pessoas, que fazem uso dele como meio de poder.

O gestor público é aquele indivíduo que atua diretamente nas repartições públicas, compondo diferentes níveis dentro da hierarquia organizacional. Estes

agentes são diretamente responsáveis por fazer valer o modelo de gestão proposto pelo governo – em nível macro – e pela própria instituição – em nível micro. Para tal, torna-se necessário que disponham de condições para efetuar modificações e atuar em consonância com o proposto.

Quanto ao trabalho do gestor, Hill (2003 *apud* BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016) descreve o papel gerencial como algo complexo, que é composto de momentos que comportam tensões e ambiguidades, o que faz com que o sujeito que o exerce tenha uma rotina composta por pressão, agitação e fragmentação.

Para que se obtenham melhores resultados na gestão pública, Pereira e Silva (2011) ressaltam que são necessárias a viabilidade entre a articulação das competências individuais dos servidores, a estratégia de cada organização e a busca pelo profissionalismo, e que para tal, deve-se percorrer os caminhos das competências que os gestores precisam ter para a ocupação de seus cargos.

É possível notar que, apesar dos esforços realizados pela busca de um modelo de gestão que atenda às necessidades da sociedade, a gestão pública é algo ainda muito fragmentado, com características peculiares de cada setor da Administração Pública bem como dos indivíduos que ocupam cargos de gestão. Assim, mais do que aparelhar o Estado com normas de conduta e visão de paradigmas, é preciso focar também no preparo do ambiente e do servidor que irá atuar e gerir o serviço público, para que possam ser alcançadas as finalidades de prestação de um serviço eficiente e de qualidade para a população brasileira.

A subseção seguinte visa aprofundar o tema da gestão pública, trazendo-o para o contexto das universidades e atrelando este conceito à autonomia universitária.

### **3.1.1 Gestão pública e autonomia universitária**

A discussão em torno das instituições universitárias tem ocorrido com frequência, sobretudo no que refere às de caráter público. Nesse sentido, são levantadas questões sobre o efetivo cumprimento do papel que lhes cabem exercer – no que tange a serem produtoras e difusoras da cultura e do saber na sociedade – as relações de poder (internas e externas), as tomadas de decisão, as dimensões de

sua autonomia, as práticas administrativas e acadêmicas, entre outras relativas à gestão (SAMPAIO, 2003). Nesta subseção será dada ênfase à autonomia universitária e suas implicações na gestão destas instituições.

A autonomia universitária já é descrita na legislação desde a LDBEN de 1961, reiterada pela Lei nº 5.540/68 (BRASIL, 1961, 1968). Nos dias atuais, esta autonomia é respaldada pela Constituição Federal de 1988, que em seu art. 207 outorga que as universidades são dotadas de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988).

A autonomia conferida às universidades é resultante do processo de descentralização das atividades governamentais, sendo estas incumbências transferidas parcial ou totalmente para as IES (BARBOSA; MENDONÇA, 2013). No entanto, é importante salientar que esta autonomia é relativa e não significa independência das universidades quanto às instâncias superiores de governo. Estas instâncias ditam as leis e diretrizes a serem seguidas, bem como supervisionam os resultados obtidos e as condutas praticadas por estas organizações.

O termo “autonomia” conferido às universidades não tem o mesmo sentido que aqueles conferidos aos entes dotados de autonomia política na organização do desenho federativo brasileiro, como é o caso dos Estados-membros, dos Municípios e do Distrito Federal. Enquanto integrantes da Administração Pública indireta, as universidades públicas possuem um grau de liberdade mais acentuado se comparado com outras entidades administrativas autárquicas, embora na prática esta liberdade seja de pouco alcance (MEDAUAR, 2018). Para corroborar esta afirmação, a autora aponta como aspectos que dão um caráter especial ao regime das autarquias das universidades:

- a) nomeação do Reitor pelo Chefe do Executivo, mediante lista elaborada pela própria universidade; b) o Reitor detém mandato, insuscetível de cassação pelo Chefe do Executivo (Súmula nº 47 do STF); c) a organização e as principais normas de funcionamento estão contidas no estatuto e no regimento, elaborados pela própria universidade; d) existência de órgãos colegiados centrais na Administração superior, com funções deliberativas e normativas, dos quais participam docentes, representantes do corpo discente e da comunidade; e) carreira específica para o pessoal docente, com progressão ligada à obtenção de graus acadêmicos e concursos. (MEDAUAR, 2018, p. 65-66).

Segundo Sampaio (2003, p. 110), a autonomia, no meio acadêmico, significa que a universidade pode pensar em seu modo de ação a partir dela mesma, das funções que exerce e de seu contato com a sociedade. Assim, a autonomia é justificada como “um aspecto estruturante do compromisso entre a instituição e a expectativa social que se tem dela”.

Com a finalidade de melhor compreender como as universidades são geridas, têm sido elaborados modelos teóricos que vinculam fatores como: sua estrutura, cultura, forma de organização de seus profissionais e natureza de seus processos decisórios. Estes aspectos revelam as dimensões políticas, sociais e culturais que compõem a dinâmica da gestão destas instituições, no entanto variáveis podem ocorrer de acordo com o processo histórico e social em que a universidade se encontra imersa (SAMPAIO, 2003).

Corroborando o exposto, Meyer Júnior (2014) enfatiza que a forma como a universidade é gerida, diferentemente de outras organizações, é resultado de interações políticas, sociais e psicológicas, que envolvem processos, iniciativas e rotinas. Isto resulta em um caráter individualizado de gestão, visto que, segundo o autor, as práticas gerenciais sofrem influência do ambiente organizacional no qual são modeladas.

A universidade é apontada por Meyer Júnior (2014) como uma organização atípica devido à diversidade de grupos de interesse atuantes em seu interior, o que, de acordo com ele, reflete diretamente na sua estrutura e comportamento. O mesmo autor a descreve como uma organização formada por sistemas complexos, por meio dos quais os profissionais nela inseridos atuam com autonomia quanto ao desempenho de atividades tanto individuais quanto grupais, em diferentes níveis e áreas organizacionais. Assim, muitas práticas relevantes surgem dessas experiências e não são compartilhadas com o restante da organização, o que leva a perdas importantes para o aprendizado organizacional. Isto, segundo o autor, devido ao fato de novas abordagens, via de regra, serem advindas diretamente da Administração Superior.

Mesmo com o tema sendo foco de ampla discussão teórica nos últimos tempos, Meyer Júnior (2014) afirma que o tipo de administração que as universidades necessitam ainda não existe. Conforme o autor, um dos pontos críticos da gestão universitária diz respeito à inexistência de uma “teoria da

administração universitária” que possa ser utilizada para gerir este sistema tão complexo. Ele aponta que há grande influência do padrão adotado pela Administração Pública sobre a gestão das universidades, principalmente no que concerne àquelas vinculadas à rede pública de educação superior, mas que estes modelos não abarcam todas as particularidades presentes nestas instituições.

Considerando os desafios que a gestão impõe e a fragilidade da autonomia das universidades, os gestores estão sempre em busca de solução para as situações que permeiam o espaço da educação pública de nível superior, tanto no que tange a termos administrativos quanto pedagógicos, visto que um é interdependente do outro. Assim, é necessário que haja uma estrutura organizacional e de práticas de gestão que auxiliem na percepção dos problemas iminentes, bem como de novas ideias, produtos e serviços que favoreçam a administração da instituição (GUIMARÃES; MOREIRA, 2019).

Por meio desta subseção, foi possível aprofundar o tema da gestão pública, atrelando este à realidade institucional das universidades. Constata-se que muito ainda necessita ser realizado para que, de fato, a autonomia conquistada por estas organizações possa resultar em uma gestão mais eficaz.

A próxima subseção tem por intuito demonstrar o significado de termos muito utilizados quando se fala no resultado da prestação do serviço público, são eles: eficiência e eficácia.

### **3.1.2 Eficiência e eficácia na prestação do serviço público**

Os termos eficiência e eficácia são muito utilizados para descrever a atuação das instituições quanto à prestação do serviço público. Assim, esta subseção visa elucidar o significado destes termos, os quais foram muito empregados ao longo desta dissertação.

De acordo com Medauar (2018), a Emenda Constitucional (EC) nº 19/98, referente à Reforma Administrativa, acrescentou o princípio da eficiência aos princípios da Administração Pública direta e indireta enunciados no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988.

A eficiência é um princípio que norteia a atuação da Administração Pública. Ela está ligada à ação, determina que a Administração deve agir de forma célere e

precisa, a fim de produzir resultados que satisfaçam o interesse da população. Em outras palavras, para serem eficientes os processos executados pela Administração Pública não devem ser lentos, negligentes ou omissos, ou mesmo gerar descaso quanto às necessidades da sociedade (MEDAUAR, 2018).

Portanto, o alcance da eficiência ocorre quando da obtenção do fim almejado com o menor custo e a máxima qualidade. Não significa que os custos devem ser reduzidos de qualquer modo e, sim, buscar alcançar uma melhor relação entre qualidade do serviço prestado e qualidade do gasto. Para que isto ocorra, devem ser desenvolvidos procedimentos para o desenvolvimento de uma ação ou resolução de um problema, tendo como perspectiva o objeto-foco e os objetivos e finalidades que pretendem ser atingidos (BRASIL, 2010b).

A eficácia é considerada o resultado de um processo, que abrange “a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto” (BRASIL, 2010b, p. 86).

Em outras palavras, a eficácia é a capacidade que a organização possui para realizar seus objetivos (MAXIMIANO, 2000). De acordo com Trigueiro e Marques (2014, p. 19), “quanto mais alto for o grau de realização dos objetivos, maior é a eficácia organizacional”.

A exemplo da diferenciação entre os dois conceitos, uma organização que consegue atingir seus objetivos é eficaz. Por outro lado, quanto menos recursos esta organização utiliza para o cumprimento de um objetivo, mais eficiente ela é (TRIGUEIRO; MARQUES, 2014).

É notório que a discussão sobre os modelos de gestão a serem adotados pelo Estado traz características que têm por intuito fazer com que os resultados apresentados pela Administração Pública sejam pautados pela eficiência e eficácia. No entanto, a cultura organizacional – composta por crenças e valores, independente do modelo de gestão proposto – impacta os níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas pelas instituições públicas (CROZATTI, 1998).

Trazendo o tema para o contexto das universidades federais, Vieira e Vieira (2004) atestam que a complexidade organizacional destas universidades, agravada pela burocratização do sistema, acaba se tornando um empecilho para a eficiência da gestão e a eficácia dos procedimentos.

As universidades federais possuem estruturas organizacionais altamente complexas, com acomodações físicas descentralizadas que abarcam um grande quantitativo de órgãos e excessos de normas que levam a lentas movimentações das demandas. Estes são alguns fatores que caracterizam sua hierarquização burocrática e acabam fazendo com que a eficiência perca impulso, o que leva o sistema organizacional ao desgaste, comprometendo, assim, a qualidade do serviço ofertado. Deste modo, por apresentarem déficits operacionais, ocorre um impacto negativo no grau de eficiência do sistema e na eficácia dos procedimentos. Estes déficits alimentam as disfunções de poder ao sobrepôr atribuições e devido à grande carga de subjetividade que ocorre em virtude dos muitos interesses em jogo (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Por fim, Reis (2011, p. 41) aponta que “a prestação de serviços públicos pautada na eficiência e eficácia requer de seus gestores públicos a atenção e profissionalização necessária à moderna prática de gestão pública e maior responsabilização no uso dos recursos públicos”.

Esta subseção nos permite refletir quanto ao problema de gestão apresentado. Uma vez apontada pela pesquisadora a questão da dificuldade dos gestores quanto ao cumprimento de tarefas inerentes ao cargo que ocupam, pode-se elencar como um possível motivo a existência de uma estrutura administrativa na Universidade que não favoreça a estes gestores conhecer claramente os objetivos institucionais que permeiam suas funções. Ademais, havendo este desconhecimento, isto pode ser considerado um entrave para que a Instituição logre a eficácia pretendida. Por fim, é preciso refletir se é possível que a ação destes gestores ocorra com o máximo de eficiência sem que estes tenham acesso ao conhecimento necessário para tal.

Diante do exposto, pode-se dizer que, para ser alcançado um elevado grau de eficiência e eficácia na prestação do serviço público – que contemple as expectativas da população –, é necessário que as organizações tenham estruturas que favoreçam o desenvolvimento do trabalho, bem como gestores preparados para o exercício de sua função.

A próxima seção tem por intuito apresentar algumas das dificuldades enfrentadas pelas universidades públicas nos últimos tempos e aquelas mais diretamente relacionadas ao exercício dos cargos de gestão.

### 3.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO VIVENCIADOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL

Esta seção traz à tona variados problemas de gestão enfrentados pelas universidades federais, problemas estes que serão abordados tanto no contexto das relações de poder da gestão interna destas instituições, que já era algo característico das universidades, como no de questões muito atuais que vêm ocorrendo desde o ano de 2016, devido a constantes ataques do Governo Federal contra a educação superior no Brasil, o que agrava ainda mais a condição de gerir estas instituições.

Muitas são as questões que desafiam os professores-gestores das universidades. Estas abrangem uma rede burocrática de tomadas de decisões, baixo poder decisório de alguns sujeitos, mudanças nas formas de gestão, conflitos de atuação entre os afazeres da docência e do administrativo, falta de competências específicas de gestão, ausência de recursos e normativas, e falta de autonomia.

De acordo com Vieira e Vieira (2004), o poder público se desdobra em uma série de poderes delegados, da mesma forma isso ocorre dentro das universidades. Em termos específicos de gestão, em universidades federais o poder é distribuído pela multiplicidade orgânica que compõe sua estrutura organizacional. Segundo os autores, a forma como os sujeitos envolvidos na dinâmica de gestão das universidades deve se comportar é elencada no sistema normativo instituído.

Gomes *et al.* (2013) afirmam que nas universidades federais a gestão ocorre mediante a predominância da burocracia nos procedimentos e funções desempenhadas pelos gestores.

Cada instituição deste nível é caracterizada pela distribuição de poder entre seus distintos órgãos internos, sendo esta distribuição de modo hierarquizado, o que leva a uma rede de poder muito ramificada e gera como consequência a disfunção do poder. As decisões a serem tomadas, quase sempre, transformam-se em processos ligados à teia estrutural da universidade, na qual se movimentam as demandas, o que faz com que estes processos se distanciem do ponto de origem e se alongue mais a decisão final. No entanto, as decisões, em várias instâncias desta teia, acabam sendo muito parciais, visto que quase sempre a decisão final é tomada



no topo da pirâmide de poder. Isto resulta em um sistema altamente centralizado de tomada de decisão final (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Assim, por haver variados setores que possuem baixos limites decisórios, as demandas e decisões acabam tramitando muito além do necessário, em uma cadeia burocrática engendrada em um ambiente de desconcentração espacial, o que leva a uma demora na prestação final do serviço pretendido e faz decair o nível de eficiência do sistema e da eficácia dos procedimentos (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Além do exposto por Vieira e Vieira (2004), também é possível entrever o movimento destes processos de tomadas de decisões por outra ótica, como uma forma de conferir à universidade um caráter mais democrático de decisões. No entanto, isto não torna infundada a crítica dos autores quanto à burocratização dos procedimentos, que em realidade existe e não é suprimida por este viés democrático.

Dissertando mais especificamente quanto às condições dos gestores das universidades, de acordo com Pechar (2003 *apud* BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015), os sujeitos envolvidos na gestão em cargos das IES são pioneiros, pois as rotinas adotadas anteriormente para se gerir a educação superior perderam, ao longo do tempo, a validade. Assim, novas práticas surgiram e levaram a estes atores sentimentos de incerteza na condução da gestão. Apesar de este raciocínio ser de 2003, permanece muito atual, visto que independentemente do modelo de gestão adotado pelo Estado e/ou pela instituição, as tecnologias vêm se desenvolvendo em um ritmo acelerado nos últimos anos e conseqüentemente modificam o modo de agir no cotidiano destes gestores.

Somado a isto, podem-se elencar como entraves para a gestão os motivos, descritos por Barbosa e Mendonça (2013), que levam os docentes a se tornarem gestores, são eles: obrigação, altruísmo, medo ou necessidade de mudança. Ademais, os autores alegam que assumir um cargo de gestão nas universidades não aparenta ser algo que é feito como parte de um padrão socialmente reconhecido no ambiente acadêmico.

Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) descrevem que o papel exercido pelo professor-gestor contempla, por vezes, incompatíveis e contraditórias expectativas (tanto dele próprio, quanto de outros indivíduos), conflitos, demandas e ideologias, o que dificulta muito sua atuação.

O contexto gerencial é tido como algo desafiante para os docentes. Assim, no que se refere aos desafios elencados por esta classe, na pesquisa de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015), há relatos de falta de estrutura física; inexistência de normas e regras diversas; um vazio em termos de planejamento estratégico e de meios tecnológicos; e falta de autonomia. Por conseguinte, os autores consideram que estes desafios se diferem dos enfrentados por gerentes de empresas que possuem fins lucrativos. Além do exposto, os entrevistados nesta pesquisa consideram ser necessárias competências profissionais específicas para os docentes que desempenham ou irão desempenhar o papel de gestor.

Outro ponto que dificulta a gestão exercida por docentes diz respeito a terem de escolher onde devem concentrar melhor sua atuação – no trabalho acadêmico ou no administrativo. Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) perceberam que os docentes demonstram ter dificuldades em identificar os limites de seus papéis de professor de nível superior e de gestor, no entanto ressaltam como diferença entre eles o fato de terem de aprender a lidar com as questões administrativas e com as relações institucionais, visto que estas são muito diferentes daquelas que fazem enquanto professor e pesquisador.

Trazendo agora os desafios de gestão para outro ponto da questão, será retratada a realidade das universidades federais nos últimos anos em termos de políticas públicas e ações diretas do governo.

A educação pública superior vivenciou auspiciosos momentos que envolveram maiores investimentos, planos de reestruturação, aumento de vagas para ingresso de alunos, ampliação da área física das universidades, criação de novas universidades, criação de novos cursos de graduação e pós-graduação, contratação de mais professores e Técnicos-Administrativos em Educação, o que em grande parte pode ser atribuído ao Reuni.

No entanto, vive-se atualmente um cenário adverso a este, em que constantes ataques vêm ocorrendo por parte do governo. Guimarães e Moreira (2019) o descreve como “tempos nebulosos”, tempos marcados por insegurança política, crise financeira e incerteza quanto à autonomia universitária, que vem sendo frequentemente fragilizada pela excessiva interferência de órgãos externos.

Com o *impeachment* de Dilma Rousseff, em 2016, uma coalização política de caráter ultraliberal entrou no poder, produzindo mudanças econômicas e políticas no

modo de governo, o que refletiu nos gastos públicos e na educação, principalmente a de nível superior (ALVES FILHO *et al.*, 2020).

Ainda em 2016, ocorreu a aprovação da Emenda Constitucional nº 95, que institui o teto de gastos públicos. Esta EC limita os gastos do Governo Federal por um período de 20 anos. Além de estabelecer este teto de gastos, ela reformula as vinculações orçamentárias mínimas para as pastas da Saúde e da Educação (BRASIL, 2016). Segundo Mariano (2017), a EC nº 95/2016 resultará no impedimento de investimentos necessários à manutenção e expansão dos serviços públicos, inclusão de inovações tecnológicas, acréscimos de remuneração, contratação de pessoal e reestruturação de carreiras, o que trará impactos diretos na educação superior.

O atual Governo Federal juntamente com os Ministros da Educação, que têm passado pela pasta neste governo, possuem uma visão do ensino superior na direção privatizante, ultraconservadora nos costumes e ultraliberal nos aspectos econômicos (AMARAL, 2019; CAVALCANTE *et al.*, 2020), e vêm gerando inúmeras investidas contra as universidades públicas, dentre as quais pode-se citar: a) o contingenciamento de gastos ocorrido no ano de 2019; b) a incerteza quanto aos investimentos na educação como um todo, ao aprovar o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) que prevê a repartição do orçamento da educação em duas partes, sendo que uma delas depende de um novo e complementar projeto de lei a ser enviado pelo governo (ALVES FILHO *et al.*, 2020); c) pronunciamentos de injúrias relativas à imagem das universidades públicas por meio da mídia, com a criação de fatos e acusações infundadas ou com interpretações distorcidas; d) aprovação do Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019, que extinguiu cargos efetivos existentes (BRASIL, 2019); e) tentativa de implementação de modos corporativos na educação superior por meio do FUTURE-SE; e f) tentativas de mudança na forma de escolha de reitores, bem como atos que ignoraram as listas tríplices enviadas pela instituições.

Os dados apontados corroboram as colocações de Alves Filho *et al.* (2020), que indicam que, desde o *impeachment* de Dilma Rousseff, as mudanças e os impactos gerados nas universidades públicas federais ocorrem por diferentes formas:

a) cortes sucessivos de recursos que estrangulam a sua capacidade de manutenção e expansão de atividades; b) cortes nas agências Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), responsáveis pela formação e fomento à ciência e tecnologia; c) campanha sistemática de desqualificação das universidades públicas federais; d) concepção de educação instrumentalizadora e priorização das áreas de tecnologias em detrimento das áreas de humanidades e sociais; e) desrespeito à democracia interna das universidades e à sua autonomia; f) ataque às cotas; g) esvaziamento dos organismos de representação. (ALVES FILHO *et al.*, 2020, p. 19).

Dentre as medidas adotadas, algumas são de cunho administrativo e outras de natureza política. No entanto, todas provocam alterações no cotidiano das instituições, atrapalham a condução de suas múltiplas atividades e geram um clima de incerteza na comunidade acadêmica (ALVES FILHO *et al.*, 2020).

Assim, é possível constatar que, em um curto espaço de tempo, um conjunto de iniciativas vem sendo empregado pelo governo com o intuito de promover o desmonte das universidades públicas federais. Tendo como base uma política educacional de natureza ultraconservadora e comprometida com interesses do grande capital e de grupos religiosos fundamentalistas, este governo tem buscado promover o desmantelamento da educação pública, gratuita, laica e de qualidade socialmente referenciada. Isto tem resultado em impactos crescentes nessas instituições, o que afeta diretamente suas capacidades de gestão (ALVES FILHO *et al.*, 2020; CAVALVANTE *et al.*, 2020).

É notório que o cenário mudou para a educação superior em pouco tempo, o que foi levantado e construído pelas reformas do passado agora sofre constantes ataques e provoca instabilidades no sistema de ensino superior.

A fim de trazer para esta dissertação temas importantes relacionados a modos de gestão, cuja teoria aponta meios estratégicos que permitem auxiliar o desempenho das atividades de modo a melhorar a eficiência e eficácia na prestação do serviço público, a próxima seção versa sobre aspectos de gestão pautados na Gestão do Conhecimento e na Gestão da Informação.

### 3.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por se tratar de um tema estritamente ligado à atualidade e que muito poderia dirimir os percalços do cotidiano dos gestores abordados nesta pesquisa, visto a variação de suas formações, trazem-se para esta discussão os temas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Na “era do conhecimento”, vivenciada e discutida desde a década de 1990, a informação e o conhecimento ocupam um papel estratégico tanto para a sociedade, quanto para as organizações. Este contexto é caracterizado por variadas inovações que ocorreram na sociedade, nas instituições, na tecnologia, na política e na economia (LASTRES; ALBAGLI, 1999). Valentim *et al.* (2003) apontam que, por não acompanharem as transformações ocorridas na sociedade,

muitas organizações não compreendem as transformações ocorridas e têm a sensação de perda de controle, em decorrência das constantes mudanças que são frequentemente impactantes e se implementam antes mesmo de terem sido assimiladas às anteriores, exigindo cada vez mais dos indivíduos o acompanhamento dessas tendências. Para isso, é imprescindível que haja mudanças nos modelos vigentes da organização, adotando inovações e buscando novos conhecimentos, bem como, repensar a concepção de gestão organizacional. (VALENTIM *et al.*, 2003, p. 7).

Neste cenário, o capital intelectual é um importante recurso para o sucesso da organização. Ele constituiu-se da soma dos ativos imateriais que embasa uma organização, abrangendo as dimensões do capital humano e do estrutural. O capital humano é composto pelo conhecimento, experiência, habilidade, criatividade e poder de inovação que os empregados de determinada organização possuem para a realização de suas atividades cotidianas. Já o capital estrutural diz respeito a todos os insumos que apoiam a realização das atividades desenvolvidas pelos empregados, tais como equipamentos de informática, *softwares*, relacionamento com os clientes, entre outros. Estas dimensões se complementam, o capital estrutural é a infraestrutura que serve de base para o capital humano (EDVINSSON; MALONE, 1998). Neste íterim, Hubert Saint-Onge *apud* Edvinsson e Malone (1998, p. 32) disserta que "o capital humano é o que constrói o capital estrutural, mas,

quanto melhor for seu capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor".

Conforme descrevem Lousada *et al.* (2012) e Davenport (1998), a informação pode ser coletada por meio de dados, sendo estes, através da intervenção humana, organizados, ordenados com atribuição de contexto e significado. Outrossim, a informação refletida e contextualizada é o principal insumo do conhecimento. Davenport (1998) ressalta que o conhecimento é um ativo valioso para as organizações e que elas enfrentam dificuldades para a aquisição, organização e transferências desse conhecimento, e que este, frequentemente, não se encontra sistematizado e estruturado. Lousada *et al.* (2012) afirmam que o conhecimento está presente em todos os procedimentos desenvolvidos pelas organizações e que, portanto, é fundamental que seja reconhecido e gerenciado por elas para se obter uma boa produtividade.

A Gestão da Informação é descrita por Ponjuán Dante (2007 *apud* MORAES; FADEL, 2010) como algo que possibilita o manejo das informações no âmbito da própria organização e da população atendida por ela, por meio da obtenção, desenvolvimento ou utilização de recursos básicos, que podem ser econômicos, físicos, humanos ou materiais.

A GI, segundo Barbosa (2008), tem sua origem na documentação da organização e é uma disciplina mais consolidada que a GC. Valentim *et al.* (2003, 2008) descrevem que a GI tem como componente principal o contexto no qual a organização está inserida, tem a finalidade de auxiliar na realização das atividades rotineiras e no processo decisório, além de estar correlacionada a fluxos formais do trabalho. Para tal, a GI tem por objeto o conhecimento explícito e envolve atividades como: levantamento das necessidades de informação da organização, mapeamento dos fluxos formais dentro de seus diversos setores, análise, monitoramento e disseminação das informações, utilização de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação para armazenar, organizar, analisar e agregar valor às informações (VALENTIM, 2008).

A GC é considerada por Prusak (2001 *apud* BARBOSA, 2008, p. 8) como uma "combinação de ideias novas e tradicionais e constitui uma resposta concreta à globalização, à disseminação dos computadores e à visão da empresa com base no conhecimento".

Barbosa (2008) discorre que Nicholas Henry utilizou em 1974 o termo Gestão do Conhecimento para designar a importância de se ter informações organizadas, disponibilizadas e disseminadas para a produção de políticas públicas.

Anos mais tarde, a Gestão do Conhecimento foi descrita por Valentim (2008) como

um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento [...] (VALENTIM, 2008, p. 4).

A autora expõe como finalidade da GC a transformação do conhecimento tácito – desempenhado pelos indivíduos – em informação, de forma a proporcionar cultura e comunicação organizacional, buscando alcançar um ambiente positivo no que tange à criação, aquisição, compartilhamento e uso de conhecimentos. Assim, estas informações podem subsidiar o desenvolvimento de ideias, a solução de problemas administrativos e a tomada de decisões no âmbito organizacional. A GC está relacionada ao conhecimento tácito e abrange o mapeamento de fluxos informais existentes nestes locais, com o propósito de torná-los formais, e envolve atividades como: verificação das necessidades de conhecimento da organização e criação de mecanismos para captar, sistematizar e compartilhar o conhecimento de diferentes atores da organização (VALENTIM, 2008).

Na mesma linha de raciocínio de Valentim (2008), Lousada *et al.* (2012) retratam que a GC tem por objetivo criar meios para que as organizações atinjam plenamente seus propósitos; e que, para tal, ela deve utilizar métodos e ferramentas que possibilitem gerenciar a captação, criação, disseminação e utilização do conhecimento.

A descrição de Valentim (2008) está estritamente ligada ao caso de gestão proposto, no qual é demonstrado que, devido à ausência desta Gestão do Conhecimento, muitos problemas incorrem em âmbito administrativo na organização pesquisada. Valentim *et al.* (2003) apontam que, para que a organização tenha sucesso quando da tomada de decisões, ela precisa obter informações úteis, corretas, que precisam ser entregues na hora correta e às pessoas certas. Para

tanto, as informações necessitam ser gerenciadas do mesmo modo que os outros recursos o são e, portanto, “faz-se necessário o estabelecimento de políticas e programas de organização e tratamento para que elas se apresentem com mais eficácia” (VALENTIM *et al.*, 2003, p. 7).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* ALMEIDA, 2016), o conhecimento se divide em dois conceitos inter-relacionados: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O tácito está relacionado às experiências e ao contexto no qual o indivíduo está inserido, sendo este de difícil transferência a outros. Já o conhecimento explícito é aquele que está disponível por meio de livros e manuais e é de fácil transferência aos indivíduos. Conforme relatam Lousada *et al.* (2012), a GC é focada no capital intelectual, está correlacionada a fluxos informais e atua no âmbito do conhecimento tácito. Além disso, a GC encarrega-se de coletar, internamente, informações fragmentadas e as transformam em conhecimento explícito, o qual auxilia na tomada de decisões da organização e em suas ações estratégicas.

Nesta mesma linha de raciocínio, Pérez-Montoro Gutiérrez (2008 *apud* MORAES; FADEL, 2010) considera que a GC é responsável por estudar, projetar e implementar sistemas que possibilitem que os conhecimentos tácito, explícito, individual, interno e externo, necessários para o bom funcionamento da organização, possam ser transformados e convertidos em conhecimento organizacional, de forma que este se torne acessível e compartilhado, permitindo que o conhecimento individual de todos os membros da organização aumente, possibilitando, assim, uma melhoria da contribuição dos gestores quanto ao que diz respeito ao alcance dos objetivos da organização.

Pereira *et al.* (2017) reconhecem o uso de sistemas de informação como um meio capaz de melhorar as ferramentas já utilizadas na organização, aprimorar a prestação de serviços e inovar ao utilizar tecnologias emergentes. Deste modo, contribui positivamente para os processos organizacionais e conseqüentemente para o atendimento às demandas da sociedade.

Valentim *et al.* (2003) enfatizam a importância do gerenciamento eficiente dos recursos humanos presentes nas organizações. Eles relatam que os indivíduos que compõem esses recursos devem ser capacitados para compreenderem o valor da informação e do conhecimento bem como a importância das tecnologias de



informação como uma ferramenta para um desenvolvimento profissional de qualidade.

A pesquisa qualitativa desenvolvida por Pereira e Silva (2011), para identificar as competências gerenciais nas Ifes, demonstra que os gestores avaliados consideram os conhecimentos teóricos fundamentais para o exercício de sua função. Destacam que conhecer o fluxo de trabalho de sua unidade gerencial e a interconexão deste com os demais setores da universidade, bem como possuir conhecimentos relacionados à área de atuação por meio de uma formação mais técnica e empírica, aliado a uma formação conceitual, são essenciais para a gestão de forma eficiente e eficaz. Assim, estes gestores destacam o conhecimento como algo essencial para o processo de trabalho e o contexto de sua ação profissional.

Mediante o exposto, é possível afirmar que a GI e a GC são importantes instrumentos na busca de melhor eficiência e eficácia na prestação do serviço público. No âmbito das universidades federais, pode-se destacar que a implementação de um modo de gestão baseado nestes modelos poderia dirimir em muito os problemas elencados ao longo desta dissertação. Isso devido ao ambiente complexo e fisicamente descentralizado, bem como pelo fato de haver muitos atores exercendo funções em comum nestas instituições.

A subseção seguinte tem por intuito apresentar de que forma a GI e GC têm estado presentes em órgãos da Administração Pública em geral.

### **3.3.1 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

Vivemos numa época marcada por um grande volume de informação e elevada evolução tecnológica. Atrelado a isso, é notável a necessidade de as organizações públicas dirimirem a complexidade organizacional por meio da inclusão de novas formas de gestão, sendo este um desafio para elas. Neste contexto, destaca-se a importância da GI e da GC nestas organizações.

De acordo com Batista (2012), a Gestão do Conhecimento na Administração Pública é

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012, p. 49).

A Gestão do Conhecimento organizacional deve ser realizada com foco em resultados para que se possa tornar um método relevante e que possibilite agregar valores a processos, produtos e serviços, permitindo, assim, uma melhoria contínua do desempenho institucional e o cumprimento de suas metas por meio da mobilização do conhecimento (BATISTA, 2016).

Para que a implementação da GC seja viável nas instituições públicas, é necessário, antes de tudo, que haja a utilização de sistemas de informação adequados e o gerenciamento eletrônico de documentos, entre outras ferramentas que se relacionam à GI. Sem esta organização dos fluxos de informações, torna-se difícil a adoção da GC (BATISTA, 2016). Ressalta-se a importância das informações, sobretudo para a tomada de decisões, pois permitem identificar questões importantes que têm peso e relevância na avaliação de quem toma a decisão (LOPES; VALENTIM, 2010). Ademais, Molina (2008) disserta que as estruturas tecnológicas das organizações devem ser planejadas e estruturadas de modo que permitam a coleta, o tratamento, o armazenamento e a disseminação do conhecimento explícito organizacional. Argumenta ainda que somente um ambiente que seja rico em informação útil e flexível poderá possibilitar a disseminação deste conhecimento explícito e sua aquisição pelos demais indivíduos da instituição, que dele necessitam para sua prática cotidiana.

O conhecimento organizacional é entendido por Fidélis (2018) como um conjunto de todo o conhecimento tácito que foi gerado pelos indivíduos e que foi explicitado para a organização. É tido, por esta autora, como o ativo mais importante da organização. Além disso, é considerado por Schlesinger *et al.* (2008) como fundamental para a organização do trabalho e dos processos de gestão, pois proporciona um meio de ação entre a concepção e a execução da tarefa.

A criação e a implementação de mecanismos de GC representam um desafio a ser enfrentado pelas organizações, pois os conhecimentos encontram-se dispersos na organização, concentrados apenas em alguns sujeitos ou unidades de trabalho (LOPES; VALENTIM, 2010).

As TICs representam um importante papel para o compartilhamento de informações e conhecimentos organizacionais. Outrossim, permitem acesso a visões de atuações em vários contextos, viabilizando o fornecimento de soluções predefinidas para determinados problemas que sejam previsíveis e/ou corriqueiros. O uso deste tipo de tecnologia auxilia na promoção de interação entre os indivíduos, grupos e níveis dentro de uma determinada organização, além disso permite a construção e o arquivamento do conhecimento coletivo; a ocorrência de um processo de aprendizado contínuo; e torna viável o compartilhamento de problemas, perspectivas, ideias e soluções em âmbito institucional (MALHOTRA, 1998 *apud* SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Mediante o exposto, fica demonstrada a importância das práticas de GI e GC na esfera da Administração Pública, com vias a promover maior eficiência nos procedimentos e eficácia na prestação do serviço final, e o quanto elas poderiam contribuir para a tomada de decisões por parte dos gestores. Para tal, é extremamente necessário se atentar para os fluxos de informações e aprimorar o uso das TICs.

Em virtude do que foi mencionado, pode-se dizer que estas práticas em muito contribuem para a gestão das organizações de um modo geral. A subseção seguinte visa demonstrar, por meio de pesquisas realizadas, como se dão as práticas de GC nas Ifes.

### **3.3.2 Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior**

Batista (2006), ao desenvolver uma pesquisa para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a qual demonstra os desafios da Gestão do Conhecimento encontradas nas áreas administrativas e de planejamento das Ifes, utiliza uma definição de GC que também possui estreita ligação com o caso de gestão proposto. É o conceito apresentado pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico em 2004 que diz que a GC é

um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do

cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BATISTA, 2006, p. 11).

De acordo com o Decreto nº 5.825/06, o conhecimento sucedido por meio da realização do trabalho nas universidades é considerado de domínio público e, por meio deste, os gestores das Ifes devem se apropriar e melhorar os processos de trabalho e devem transformá-los em conhecimento coletivo e torná-los públicos (PEREIRA; SILVA, 2011). Portanto, realizar a sistematização deste conhecimento por meio da GC pode ampliar a melhoria de interação do trabalho executado pela Instituição, podendo também auxiliar outras que tenham atividades afins.

A pesquisa realizada por Batista (2006) analisa como é tratado o tema Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento de 45 Instituições de Ensino Superior, inclusive a UFJF participou deste estudo. A análise do autor aponta que na maioria dos 27 itens pesquisados a teoria não saiu do papel, haja vista que apenas 5 práticas de GC foram implantadas em mais de 20% das Ifes. A prática detectada como sendo a de maior implantação é a utilização de fóruns e listas de discussão, que são tidas como de caráter mais informal e requerem menos comprometimento da área estratégica da organização.

A pesquisa demonstra que a implantação de práticas de GC nas Ifes está em nível inicial e que os índices estão abaixo dos encontrados nos demais órgãos e instituições da Administração Pública Federal na maioria das práticas de GC analisadas.

Em outra pesquisa realizada sobre o tema, Souza (2009) constatou que as práticas de GC nas universidades federais brasileiras eram ainda pouco utilizadas, confirmando os resultados obtidos por Batista (2006).

Estes estudos confirmam a carência da Gestão do Conhecimento neste nível organizacional. Almeida (2016) e Fidélis (2018), anos mais tarde, como poderá ser observado na subseção seguinte, corroboram os resultados obtidos por Batista (2006) e por Souza (2009), em nível micro, tendo como objeto de pesquisa a UFJF – *campus* GV e JF – *campus* avançado e *campus* sede, respectivamente.

### 3.3.3 Gestão da Informação e do Conhecimento na UFJF

A presente subseção traz um panorama dos sistemas de informação, voltados para a gestão institucional, utilizados atualmente na UFJF, e dos resultados das pesquisas desenvolvidas pelos autores Almeida (2016) e Fidélis (2018), os quais tratam da GI e da GC em âmbito da Instituição.

Em se tratando de sistemas de informação, atualmente a UFJF conta com dois sistemas que auxiliam o desdobramento das atividades administrativas e gerenciais desenvolvidas pela Instituição, são eles: o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica e o Sistema Eletrônico de Informações.

O Siga é considerado um importante instrumento de comunicação entre a Universidade e a comunidade acadêmica. O referido sistema, que foi implantado em 2003 e é gerido pela equipe do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), funciona de modo digital por meio de uma plataforma *on-line* e abrange a área acadêmica e a administrativa da Instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020c).

Outro sistema utilizado, implementado mais recentemente na UFJF, é o SEI. Este sistema é uma ferramenta gratuita que realiza a gestão de documentos e processos eletrônicos com o intuito de resultar na eficiência administrativa. O SEI integra o Processo Eletrônico Nacional (PEN), que tem por finalidade construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos de variados órgãos e entidades de diferentes esferas da administração pública, de modo eletrônico. Por meio do SEI é possível produzir, editar e assinar documentos, otimizando o trâmite dos processos por meio eletrônico e incentivando a redução do uso do papel. Ao aderir a este sistema, a UFJF proporciona a interação entre diversos setores, confere transparência nas informações e permite o fluxo de dados em tempo real, possibilitando, assim, agilidade nas atividades executadas e na tomada de decisões. Entretanto, devido ao uso deste sistema ainda ser recente na UFJF, ele não comporta todos os processos realizados pela Instituição, os quais são incluídos nesta plataforma gradativamente (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020c, 2021b).

Apesar de a Universidade dispor de sistemas que auxiliam a execução das tarefas administrativas, pela observação da autora, somada a evidências trazidas

pelos pesquisadores Leonardo Alexandrino de Almeida (2016) e Lívia de Miranda Fidélis (2018), nota-se que a Gestão da Informação e do Conhecimento na Universidade Federal de Juiz de Fora ainda ocorre de modo muito incipiente.

Almeida (2016) descreve que a motivação de sua pesquisa vem da observação em seu cotidiano profissional, enquanto servidor técnico-administrativo da UFJF – *campus* GV, dos entraves causados pela ausência de fluxos de informações e a falta da disseminação do conhecimento entre os setores da Instituição. Sua pesquisa teve como foco analisar, dentre três possibilidades, a justificativa para tal ausência. A primeira possibilidade refere-se ao processo de expansão da UFJF ter ocorrido, nos últimos anos, de forma desordenada e, assim, possibilitando o surgimento de vários problemas. A segunda aponta a falta de importância dada, pela gestão da unidade, à informação e ao conhecimento na sociedade contemporânea. E a terceira diz respeito à unidade não utilizar as metodologias de GI e de GC no cotidiano organizacional.

Nesta pesquisa, direcionada para o entendimento dos processos de GI e GC, especificamente no *campus* GV, o autor confirmou as duas primeiras possibilidades elencadas. Os resultados da pesquisa apontam a ausência de documentos de planejamento e os colaboradores relatam que a expansão da Instituição ocorreu de forma pouco organizada. Estes reconhecem a importância da GI e da GC, mas o pesquisador constata que isso não se reflete nas práticas de gestão da UFJF, visto que os colaboradores desconhecem uma política institucional que trate do tema. Quanto à terceira possibilidade, esta foi confirmada parcialmente, pois, apesar de haver ações isoladas que abordam a GI e a GC, estas não ocorrem de modo coordenado. O autor relata que durante a pesquisa foi observado que a ausência de planejamento e a falta de fluxos formais de informação e comunicação causam grande impacto no trabalho dos colaboradores.

O trabalho desenvolvido por Fidélis (2018) segue na mesma linha daquele realizado por Almeida (2016), no entanto sua pesquisa é direcionada a Técnicos-Administrativos em Educação que se encontravam, à época, em estágio probatório. Fidélis (2018) buscou demonstrar como o trabalho destes atores se torna de mais difícil execução quando da ausência da disseminação de informações e conhecimentos por parte da UFJF. A autora promove uma discussão sobre como os processos administrativos na UFJF são afetados pela ausência de processos de

Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na Instituição. A pesquisa revelou que, apesar destes servidores receberem da Instituição algum tipo de qualificação, poucos servidores são ambientados com o necessário para exercerem seus cargos e que a propagação da informação e do conhecimento entre os servidores poderia ser algo para sanar esta lacuna, no entanto concluiu que isto pouco ocorre, visto a percepção de erros burocráticos frequentes e ações isoladas e sem uma devida padronização das rotinas de trabalho, e também a ausência de mecanismos de apoio institucional (FIDÉLIS, 2018).

A autora enfatiza em sua obra que a UFJF não possui normatização de procedimentos, que não há curso de formação inicial na UFJF para o exercício das atividades inerentes dos TAEs e à própria dinâmica de funcionamento do serviço público, e que a qualificação ofertada, ao longo da carreira por meio de cursos livres de capacitação sazonais, não é obrigatória nem possui aprofundamento de conteúdo. Ela também aponta que, por mais que a Universidade se desdobre quanto ao oferecimento de capacitação para seus servidores,

falta direcionamento para a aprendizagem dos temas mais relevantes para o exercício laboral. Hoje, boa parte do aprendizado fundamental é obtido pela multiplicação do conhecimento entre colegas de trabalho no dia a dia, sendo necessárias, por vezes, muitas consultas, o que leva ao desvio da atenção das obrigações laborais e a erros de procedimentos que, dentro de um sistema burocrático, podem gerar transtornos em relação à demora e a ineficácia dos resultados. Não há a disponibilidade de bases de informações, comunidades de prática/comunidades de conhecimento, mapeamento de conhecimentos, ou sistemas para captura e difusão do conhecimento e da experiência entre trabalhadores/setores. (FIDÉLIS, 2018, p. 38).

A conclusão da autora aponta para a necessidade de se tratar dos temas de GI e GC no âmbito da UFJF como parte de um planejamento estratégico para aprimorar os processos administrativos realizados pelos TAEs e conseqüentemente atingir a eficácia na prestação do serviço público à sociedade.

Por meio desta subseção, foi possível conhecer um pouco da dinâmica organizacional da UFJF no que diz respeito a práticas de GI e GC. A seção seguinte trata da metodologia utilizada para a realização desta pesquisa e da técnica utilizada para efetuar a análise dos dados advindos da pesquisa de campo.

### 3.4 METODOLOGIA

Esta seção apresenta o percurso metodológico empregado nesta pesquisa, os sujeitos participantes e os instrumentos usados para fins de coleta dos dados.

O campo empírico para o desenvolvimento desta pesquisa é a Universidade Federal de Juiz de Fora, universidade pública federal vinculada ao Ministério da Educação, que contempla *campus* na cidade de Juiz de Fora (sede) e de Governador Valadares, localizados no estado de Minas Gerais, região Sudeste do Brasil.

Inicialmente, para a elaboração do Capítulo 2, foi realizada uma pesquisa documental através da qual foram analisados documentos institucionais ligados diretamente ao setor de atuação da pesquisadora, tais como: atas; e-mails; processos que retornaram com pedidos de correção; formulários; documentos gerados pelo Siga e pelo SEI; ofícios; memorandos; portarias; e outros de abrangência de toda a Universidade, são eles: Regulamento Acadêmico de Graduação, Regimento Geral da UFJF e Resoluções. Além destes documentos, houve ainda a realização de um levantamento de leis e decretos que tratam da educação de nível superior.

Para compor parte do Capítulo 2, e sobretudo o Capítulo 3, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para contextualizar o caso de gestão proposto e servir de base para o entendimento das questões por ele abordadas.

O problema de pesquisa foi investigado sob o aspecto metodológico qualitativo. Isto se justifica devido ao fato de ser necessário levar em consideração traços subjetivos e a particularidade de cada sujeito da pesquisa mediante as hipóteses levantadas pela autora. Conforme discorrem Chueke e Lima (2012), a realização de uma abordagem qualitativa leva em consideração que a realidade é subjetiva e multifacetada, sendo ela percebida de uma forma diferente por cada pessoa. Assim, buscando construir os resultados, o pesquisador necessita interagir com o tema e o sujeito pesquisado, buscando dar voz a eles para a construção de significados (CHUEKE; LIMA, 2012). Para tal, foram coletados dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de questionários.

Os autores relatados ao longo desta dissertação deixam claro os percalços nos caminhos percorridos pelos docentes quando do exercício de cargos de gestão.



Portanto, já há grandes evidências teóricas que traduzem as diferentes esferas da problemática, principalmente aquela ligada à formação docente e às competências gerenciais. Assim, o intuito da presente pesquisa foi verificar como são percebidas, por parte destes gestores, as incumbências e dificuldades de atuação no exercício dos cargos de gestão enquanto Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na UFJF, dando ênfase aos meios de obtenção de informações e conhecimentos necessários para que possam conduzir, da melhor forma possível, o cargo que ocupam. Além disso, também foi realizado um breve levantamento do perfil dos gestores inerente à formação, experiência acadêmica e de gestão, a fim de melhor caracterizar os sujeitos da pesquisa.

Para tal, foram elaborados dois questionários mistos (Apêndices A e B) via *Google Forms*. Os questionários contam com questões de múltipla escolha, questões abertas e questões de grau de concordância por meio do uso da escala de Likert<sup>6</sup> de 5 pontos. Ressalta-se que os questionários se diferem apenas nos quesitos de tempo de gestão e de situações mais estritamente ligadas às dificuldades das execuções das tarefas inerentes ao cargo – questões 4 e 11, respectivamente. Isto devido ao fato de em alguns pontos haver demandas particulares de cada cargo e pela diferença de duração de mandato.

Atualmente, conforme dados obtidos pelo Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), em termos de cursos de graduação a UFJF é composta por 79 coordenações de curso e 81 departamentos, tendo cada um destes setores um docente como gestor (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020d). Por meio dos questionários estruturados, buscou-se permitir que todos os sujeitos pertencentes à população a ser pesquisada tivessem a mesma possibilidade de fazer parte da amostra correspondente ao resultado da pesquisa. Assim, foram convidados a participar da pesquisa, via e-mail, 79 das 81 Chefias de Departamento<sup>7</sup> e todas as Coordenações de Curso. Destes, 35 (44,3%) Coordenações de Curso e 29 (35,8% do total de professores-gestores em atuação neste cargo) Chefias de Departamento aceitaram o convite e participaram da pesquisa. A coleta destes

---

<sup>6</sup> A escala de Likert pode ser definida como um “tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto” (APPOLINÁRIO, 2007, p. 81 *apud* BERMUDEZ *et al.*, 2016, p. 16).

<sup>7</sup> Variados esforços foram empenhados para conseguir os endereços de e-mail de todos os ocupantes do referido cargo, no entanto não se logrou êxito.

dados foi realizada entre os dias 19 de janeiro a 28 de fevereiro de 2021.

Além dos questionários aplicados às Chefias de Departamento e Coordenações de Curso, buscou-se coletar dados acerca da realidade Institucional através de informações repassadas por líderes de setores estratégicos para o problema de pesquisa apresentado. Isto com o intuito de promover cruzamentos destas informações com os dados obtidos nos questionários e, ainda, subsidiar o entendimento de temas importantes para a proposição das ações elencadas no Capítulo 4.

Para este fim, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, de modo remoto<sup>8</sup>. A primeira entrevista foi feita em 5 de fevereiro de 2021 com a Pró-reitora de Gestão de Pessoas, em exercício no cargo desde novembro de 2020. A segunda ocorreu em 24 de março de 2021 com o Diretor do CGCO, que atua no referido cargo há aproximadamente seis anos.

Quadro 5 - Instrumentos de pesquisa e atores pesquisados

<b>Instrumento de pesquisa</b>	<b>Atores</b>	<b>Justificativa para a escolha desses atores</b>
Questionário (Apêndices A e B)	Chefias de Departamento e Coordenações de Curso	Estes são os principais sujeitos do caso de gestão apresentado. Assim, o intuito é verificar, por meio da pesquisa, como são percebidas, por parte destes gestores, as incumbências e dificuldades de atuação no exercício dos cargos de gestão que ocupam.
Entrevista (Apêndices C e D)	Gestores da Progepe e do CGCO	A Progepe é responsável pela capacitação dos servidores e por intermediar variados processos interligados à função destes gestores. O CGCO é o setor responsável pela coordenação e manutenção dos sistemas e recursos de TI de que a UFJF dispõe. Portanto, são instâncias que possuem informações importantes para o cruzamento de dados com as respostas obtidas por meio dos questionários.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Corroborando o exposto, o Quadro 5 apresenta de modo simplificado os instrumentos, atores e justificativas para o delineamento metodológico utilizado. As questões listadas nestes instrumentos estão intimamente ligadas às hipóteses

<sup>8</sup> Deste modo em atendimento ao distanciamento social, adotado pela Instituição, em decorrência da pandemia causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2).

levantadas pela autora ao longo da escrita das seções anteriores. Destaca-se que nas questões 12 e 13 dos questionários são elencados alguns itens derivados do questionário contido no trabalho de Fidélis (2018). Já as entrevistas contemplam algumas questões inspiradas nos instrumentos de pesquisa de Souza (2009).

Os dados obtidos por meio dos instrumentos aplicados nesta pesquisa são apresentados na seção seguinte.

### 3.5 ANÁLISE DE PESQUISA

A presente seção elenca, analisa e discute os dados obtidos por meio da pesquisa qualitativa realizada. Para tanto, apresentam-se as respostas dos questionários aplicados aos professores-gestores e os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com dirigentes da Progepe e do CGCO.

Como meio de sistematização dos resultados, levando em consideração a atuação do professor-gestor de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na UFJF, optou-se por interpretar os dados considerando cinco eixos de análise: I - Perfil dos docentes; II - Preparo para o exercício da função; III - Acesso, uso e disseminação da informação e do conhecimento organizacional; IV - Recursos facilitadores para a disseminação de informações e conhecimento disponíveis na Instituição; e V - Perspectivas sobre os procedimentos e funções desempenhadas pelos professores-gestores.

Estes eixos estão apresentados em subseções e, ao final, a subseção “Principais aspectos revelados pela pesquisa de campo” aborda uma visão geral dos achados da pesquisa buscando responder, no âmbito da UFJF, à questão central desta dissertação: “quais os desafios na prática da gestão acadêmica e administrativa dos docentes ao exercerem cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso?”. Além dos dados oriundos dos questionários, estas subseções contam também com as respostas obtidas através das entrevistas realizadas. Para melhor compreensão, é importante destacar que os roteiros de entrevistas são diferentes em alguns pontos, os quais estão relacionados com as atividades particulares desenvolvidas por cada setor.

As tabelas construídas ao longo desta seção, com exceção das 7 e 8, trazem os dados da pesquisa que foram quantificados utilizando o grau de concordância

dos respondentes, a saber: DT (discordo totalmente), D (discordo), NDNC (nem discordo nem concordo), C (concordo), CT (concordo totalmente). As questões idênticas em cada questionário são tratadas em uma única tabela, na qual se apresentam as respostas – números absolutos e porcentagens – em colunas denominadas CD (Chefias de Departamento) e CC (Coordenações de Curso).

Em citações diretas, os colaboradores da pesquisa que responderam aos questionários são identificados por meio do termo “Respondente”, seguido pelo número designado a ele pela ordem de respostas recebidas e a sigla do cargo exercido. Exemplo: Respondente 1-CC. Para a identificação dos entrevistados, será denominado “Entrevistado 1” o servidor da Progepe e “Entrevistado 2” o servidor do CGCO.

### **3.5.1 Perfil dos docentes**

A fim de caracterizar a população da amostra, buscando evidenciar as distintas realidades dos sujeitos participantes desta pesquisa, neste eixo de análise apresenta-se o perfil dos docentes respondentes tendo como temas de análise a experiência profissional, as motivações e a concorrência que os conduziram ao cargo de gestão que ocupam.

O uso do questionário *on-line* possibilitou que os dados da pesquisa fossem obtidos através da participação de professores-gestores que atuam em variadas áreas de formação dentro da UFJF. Foi possível constatar que a grande maioria dos docentes que estão exercendo cargos de Chefia de Departamento, 65,52%, e Coordenação de Curso, 71,43%, tem até 10 anos de efetivo exercício na docência na UFJF.

Levando em consideração as respostas sobre o tempo de gestão em que se encontram em exercício nos referidos cargos, é possível afirmar que a maior parte dos gestores está atuando pela primeira vez na posição gerencial ocupada, sendo estes 58,62% das Chefias de Departamento e 68,57% das Coordenações de Curso.

Quanto a experiências de gestão vivenciadas anteriormente, em decorrência de atuações em outros cargos administrativos tanto na UFJF quanto fora dela, a maioria dos professores-gestores em atuação como Chefias de Departamento afirmam não possuir tal vivência, 58,62% assinalam não ter vivenciado esta

experiência na UFJF e 65,51% não exerceram nenhum cargo de gestão administrativa fora da Universidade. Já entre os atuantes em Coordenações de Curso, predominam aqueles que não possuem experiências decorrentes de atuação anterior na UFJF, representando 62,85% das respostas obtidas. No entanto, 54,29% dos respondentes desta categoria afirmam que já tiveram alguma experiência de gestão administrativa fora da Instituição.

Podemos avaliar por meio da Tabela 1 a motivação tida pelos gestores para pleitear o cargo que ocupam:

Tabela 1 - Considerações acerca da motivação para concorrer ao cargo

Assertivas	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
Desenvolvimento pessoal	2 (6,90%)	1 (2,86%)	1 (3,45%)	3 (8,57%)	3 (10,34%)	3 (8,57%)	16 (55,17%)	18 (51,43%)	7 (24,14%)	10 (28,57%)
Progressão de carreira	2 (6,90%)	4 (11,43%)	4 (13,79%)	7 (20%)	8 (27,59%)	7 (20%)	9 (31,03%)	10 (28,57%)	6 (20,69%)	7 (20%)
Afinidade com atividades de gestão	2 (6,90%)	3 (8,57%)	2 (6,90%)	1 (2,86%)	7 (24,14%)	11 (31,43%)	8 (27,59%)	10 (28,57%)	10 (34,48%)	10 (28,57%)
Ausência de docentes interessados (ou adoção de modelo de rodízio)	1 (3,45%)	3 (8,57%)	1 (3,45%)	4 (11,43%)	4 (13,79%)	3 (8,57%)	9 (31,03%)	8 (22,86%)	14 (48,28%)	17 (48,57%)
Outros	12 (41,38%)	10 (28,57%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (41,38%)	14 (40%)	3 (10,34%)	5 (14,29%)	2 (6,90%)	6 (17,14%)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente; CD = Chefias de Departamento; e CC = Coordenações de Curso.

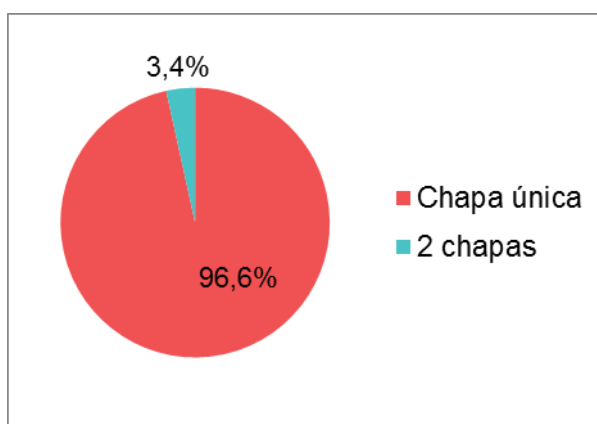
Apesar de haver grande concordância por parte dos respondentes com os itens “Desenvolvimento pessoal”, “Progressão de carreira” e “Afinidade com atividades de gestão”, é importante destacar a elevada taxa de concordância no que diz respeito à ausência de outros docentes interessados em gerir estes cargos, fato este que é posteriormente confirmado com os dados da questão que investiga como se deu a concorrência para ocupação do cargo.

Os resultados da referida questão demonstram que a grande maioria dos respondentes foi eleita por chapa única, ou seja, sem competição. Há ainda dados que demonstram que alguns docentes, 8,6% das Coordenações de Curso, foram indicados aos

cargos por não haver chapa alguma para disputar o pleito, situação ainda mais agravante na confirmação do baixo interesse entre a categoria.

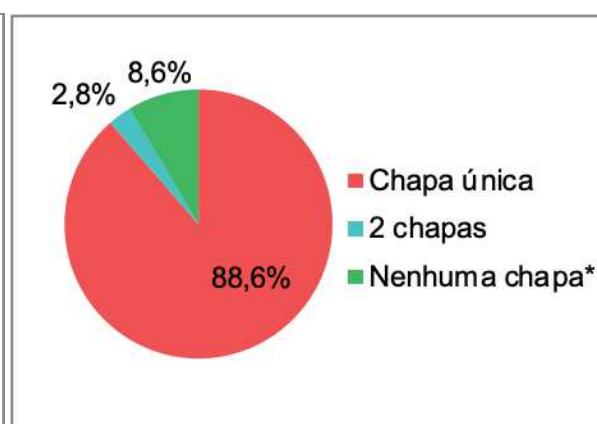
Os Gráficos 1 e 2 ilustram a competitividade para a investidura nos cargos de Chefia de Departamento e Coordenações de Curso quando da eleição dos respondentes desta pesquisa:

Gráfico 1 - Competitividade para concorrência ao cargo – Chefias de Departamento



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 2 - Competitividade para concorrência ao cargo – Coordenações de Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2021).  
\* indicação de instância superior para assumir o cargo.

Os dados dos Gráficos 1 e 2, quando atrelados ao item “Ausência de docentes interessados (ou adoção de modelo de rodízio)”, exposto na Tabela 1, apontam para um cenário em que os docentes não têm interesse em exercer tais cargos de gestão e que alguém o faz, dentre outros motivos, com o propósito de não deixar o curso desassistido.

Quanto a esta falta de interesse pelos cargos, o Respondente 18-CD considera que este é um problema enfrentado por seus pares. Ele julga que

cada vez menos professores se sentem atraídos e estimulados a assumirem funções administrativas e de gestão, de maneira que é difícil conseguir quem se disponha a assumir esses cargos. Isso ocorre porque, de um lado, a gratificação não é compensatória diante do tempo dispendido com essas tarefas e o volume de problemas a serem resolvidos. Por outro lado, porque em muitos casos atrapalha o desempenho em atividades acadêmicas, como pesquisa e publicações, as quais são mais compensatórias do ponto de vista do

reconhecimento profissional e acadêmico. (RESPONDENTE 18-CD, 2021).

Já o Respondente 2-CD considera que exista entre os docentes um senso coletivo de que há uma desorganização institucional quanto ao preparo daqueles que irão atuar em cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso. Segundo ele, “esse senso coletivo de desorganização promove desinteresse pelos cargos e gera insegurança” (RESPONDENTE 2-CD, 2021).

Mediante o exposto, foi possível conhecer aspectos relevantes sobre os docentes que atuam nos Cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na UFJF. As informações captadas permitem melhor compreender os demais dados obtidos pela pesquisa, dispostos nos eixos de análise subsequentes.

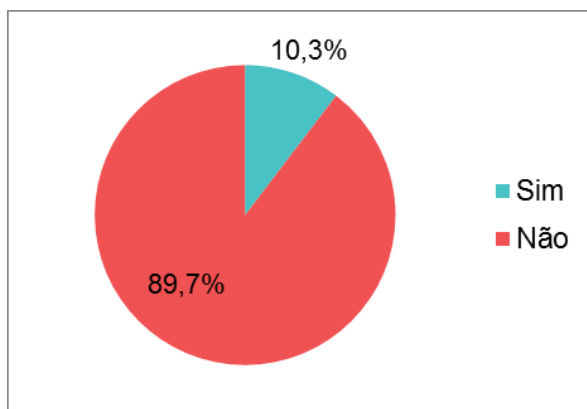
### **3.5.2 Preparo para o exercício da função**

Para analisar como se dá o preparo dos docentes para o exercício dos cargos de gestão, os questionários contaram com perguntas que abordam temas como formação e capacitação voltadas para a gestão pública, e que averiguam a obtenção de informações sobre as atividades a serem realizadas quando da investidura no cargo.

Primeiramente buscou-se compreender se os respondentes possuíam formação voltada para o exercício da gestão pública. O resultado pode ser observado nos Gráficos 3 e 4:

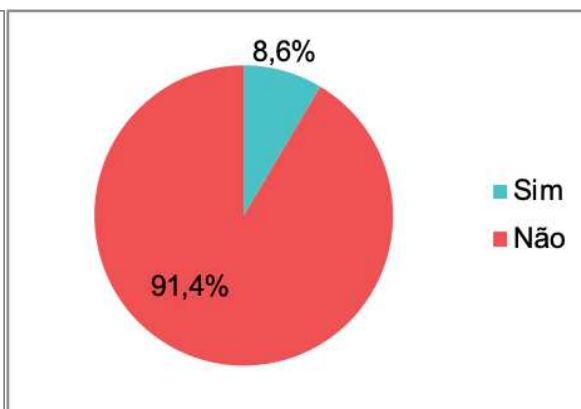


Gráfico 3 - Possui alguma formação voltada para o exercício da gestão pública? – Chefias de Departamento



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 4 - Possui alguma formação voltada para o exercício da gestão pública? – Coordenações de Curso



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observa-se que a grande maioria destes professores-gestores não possui formação específica para atuar em cargos gerenciais.

A fim de aprofundar um pouco mais sobre o preparo dos docentes para o exercício da função, foram elencadas nos questionários algumas afirmativas sobre o tema para que os respondentes expressassem o grau de concordância com elas. O resultado pode ser observado na Tabela 2:

Tabela 2 - Considerações acerca da formação e capacitação para a gestão do cargo ocupado

(continua)

Assertivas	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
Os conhecimentos necessários foram obtidos durante minha formação acadêmica	15 (51,72%)	18 (51,53%)	6 (20,69%)	7 (20%)	3 (10,34%)	4 (11,43%)	3 (10,34%)	4 (11,43%)	2 (6,90%)	2 (5,71%)
Os conhecimentos necessários foram obtidos por meio de algum curso que fiz antes de me tornar servidor da UFJF	22 (75,86%)	23 (65,71%)	2 (6,90%)	7 (20%)	3 (10,34%)	1 (2,86%)	2 (6,90%)	3 (8,57%)	0 (0%)	1 (2,86%)
A UFJF ofertou, de forma satisfatória, um curso que tratou especificamente das rotinas de trabalho (fluxos e funções) inerentes ao cargo que ocupo	22 (75,86%)	23 (65,71%)	3 (10,34%)	6 (17,14%)	4 (13,79%)	5 (14,29%)	0 (0%)	1 (2,86%)	0 (0%)	0 (0%)
Não obtive nenhum preparo específico que comporte o conhecimento organizacional necessário para a atuação no cargo	8 (27,59%)	3 (8,57%)	1 (3,45%)	3 (8,57%)	6 (20,69%)	4 (11,43%)	5 (17,24%)	11 (31,43%)	9 (31,03%)	14 (40%)
Obtive as informações sobre as rotinas de trabalho por intermédio de técnicos de outros setores	6 (20,69%)	5 (14,29%)	3 (10,34%)	3 (8,57%)	6 (20,69%)	5 (14,29%)	11 (37,93%)	14 (40%)	3 (10,34%)	8 (22,86%)
Considero que, ao assumir o cargo, já possuía, em totalidade, todos os valores e atitudes necessários para desempenhar a função	6 (20,69%)	9 (25,71%)	10 (34,48%)	11 (31,43%)	7 (24,14%)	9 (25,71%)	4 (13,79%)	2 (5,71%)	2 (6,90%)	4 (11,43%)

Tabela 2 - Considerações acerca da formação e capacitação para a gestão do cargo ocupado

Assertivas	(conclusão)									
	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
Vivencio o aprendizado necessário durante a prática do cargo	1 (3,45%)	1 (2,86%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,45%)	3 (8,57%)	12 (41,38%)	18 (51,53%)	15 (51,72%)	13 (37,14%)
Considero que ser um bom gestor requer competências e habilidades distintas daquelas necessárias para ser um bom pesquisador ou professor	1 (3,45%)	1 (2,86%)	1 (3,45%)	2 (5,71%)	2 (6,90%)	2 (5,71%)	8 (27,59%)	9 (25,71%)	17 (58,62%)	21 (60%)
Eu me sinto preparado para executar qualquer tarefa relativa a meu cargo	1 (3,45%)	5 (14,29%)	4 (13,79%)	7 (20%)	12 (41,38%)	5 (14,29%)	8 (27,59%)	15 (42,86%)	4 (13,79%)	3 (8,57%)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente; CD = Chefias de Departamento; e CC = Coordenações de Curso.

Por meio dos dados da Tabela 2 foi possível verificar que a maioria destes professores-gestores, tanto Chefias de Departamento quanto Coordenações de Curso, não tiveram acesso aos conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções, seja durante a formação acadêmica; seja em cursos de capacitação anteriores a se tornarem servidores da UFJF; ou ainda por meio de alguma capacitação ofertada pela UFJF.

Percebe-se ainda que grande parte dos docentes não considera ter todas as atitudes e valores necessários ao assumir o cargo e afirmam vivenciar o aprendizado e a prática ao mesmo tempo, tendo expressado concordância com a afirmativa “Vivencio o aprendizado necessário durante a prática do cargo” 93,1% das Chefias de Departamento e 88,67% das Coordenações de Curso. O Respondente 11-CC acredita que a oferta de treinamento para os gestores é importante “para que não ocorra de o servidor assumir o cargo e só então ter que aprender, na dureza da prática, as funções inerentes ao cargo que ocupa” e afirma “essa tem sido a minha experiência” (RESPONDENTE 11-CC, 2021).

Para melhor entender o preparo do docente e a transição entre os cargos, buscou-se conhecer como se dá o acesso imediato – quando da designação ao cargo – às informações sobre as tarefas a serem executas no setor. Para esse fim, foram elencadas as seguintes assertivas, listadas na Tabela 3:

Tabela 3 - Considerações acerca das informações advindas do setor de atuação quando da investidura no cargo de gestão ocupado

Assertivas	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
Participei de reunião(ões) com o antigo gestor para repasses de informações inerentes aos trabalhos desenvolvidos no setor	6 (20,69%)	3 (8,57%)	3 (10,34%)	2 (5,71%)	1 (3,45%)	5 (14,29%)	10 (34,48%)	9 (25,71%)	9 (31,03%)	16 (45,71%)
Obtive as informações sobre as rotinas de trabalho por intermédio dos técnicos do setor	6 (20,69%)	7 (20%)	4 (13,79%)	4 (11,43%)	2 (6,90%)	5 (14,29%)	13 (44,83%)	15 (42,86%)	4 (13,79%)	4 (11,43%)
Não obtive nenhum repasse direto de informações sobre as rotinas de trabalho do cargo	12 (41,38%)	16 (45,71%)	11 (37,93%)	13 (37,14%)	1 (3,45%)	1 (2,86%)	3 (10,34%)	1 (2,86%)	2 (6,90%)	4 (11,43%)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente; CD = Chefias de Departamento; e CC = Coordenações de Curso.

Embora se constate nos dados da Tabela 3 uma alta taxa de concordância sobre a obtenção de informações das rotinas de trabalho junto aos antigos gestores e aos TAEs do setor, é possível notar que há uma disparidade entre a realidade dos sujeitos, demonstrando não haver um padrão uniforme de obtenção das informações. Há uma forte demonstração de que as informações estão concentradas nas pessoas.

Sobre este tema, o Respondente 6-CC considera que “a UFJF não possui procedimentos organizados para orientar os ocupantes de cargos administrativos. Temos que aprender por conta própria” (RESPONDENTE 6-CC, 2021). Situação novamente relatada pelo Respondente 16-CC: “falta criar processos, treinamento da UFJF. Somos jogados nos cargos sem treinamento e capacitação” (RESPONDENTE 16-CC, 2021). Por meio das questões abertas, notou-se grande disparidade entre as realidades vivenciadas por estes gestores, no entanto o tema do preparo para o exercício da função foi mencionado por muitos respondentes. Eles julgam esta preparação como algo necessário e alegam que a falta desta causa dificuldades no desempenho das atividades inerentes ao cargo que ocupam. Alguns respondentes defendem ainda que o repasse de informações internas entre os gestores, quando do ingresso ao cargo, deveria ser algo obrigatório e normatizado na Instituição.

Por meio da entrevista realizada com a Progepe, foi possível constatar que, de fato, não há na UFJF uma capacitação específica destinada aos docentes para o exercício das funções de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso. Acerca desta temática, o Entrevistado 1 considera que alguns destes docentes, por assumirem diferentes cargos gerenciais no âmbito da Instituição, vão aprendendo aos “trancos e barrancos” (ENTREVISTADO 1, 2021) a lidar com as demandas do cargo. Ademais, ele demonstra ter conhecimento da necessidade de uma capacitação gerencial destinada a docentes que assumem estas e outras funções de cunho administrativo na Instituição e disserta que há a pretensão de desenvolvimento de tal capacitação e que isso já vem sendo discutido no âmbito do setor<sup>9</sup>.

Pelos dados até aqui apresentados, é possível afirmar que os docentes são conduzidos a cargos administrativos sem terem passado por alguma capacitação ou experiência prévia na área de gestão. Vivenciam o aprendizado necessário durante a prática do cargo. Ainda é possível reconhecer que o repasse de informações sobre as rotinas de trabalho ocorre. No entanto, este não acontece de forma sistematizada, aparentemente ocorre a transferência de conhecimento por meio do senso comum e sem formalidade.

---

<sup>7</sup> Destaca-se o fato de esta ser uma administração relativamente nova neste setor.

### **3.5.3 Acesso, uso e disseminação da informação e do conhecimento organizacional**

Para além de um preparo inicial do docente para o exercício do cargo gerencial ocupado e diante da premissa de que a Gestão do Conhecimento e da Informação constituem recursos relevantes para o desenvolvimento dos processos administrativos presentes nas universidades, são apresentadas abaixo, na Tabela 4, as considerações dos respondentes acerca de afirmativas que contemplam esta temática:

Tabela 4 - Considerações acerca de informações e conhecimentos organizacionais

(continua)

Assertivas	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
Em meu setor já houve casos de processos e/ou documentos que retornaram e necessitaram ser anulados ou refeitos devido a algum erro de execução nos procedimentos causado por desinformação ou desconhecimento	5 (17,24%)	3 (8,57%)	2 (6,90%)	8 (22,86%)	2 (6,90%)	7 (20%)	14 (48,28%)	12 (34,29%)	6 (20,69%)	5 (14,29%)
Sempre tenho total segurança na tomada de decisões relativas ao meu setor	0 (0%)	2 (5,71%)	9 (31,03%)	15 (42,86%)	11 (37,93%)	8 (22,86%)	8 (27,59%)	8 (22,86%)	1 (3,45%)	2 (5,71%)
As normas institucionais são claras quanto às tarefas cotidianas que tenho de exercer em meu cargo	9 (31,03%)	4 (11,43%)	7 (24,14%)	13 (37,14%)	8 (27,59%)	10 (28,57%)	3 (10,34%)	5 (14,29%)	2 (6,90%)	3 (8,57%)
Já executei tarefas que não fazem parte das atribuições do meu cargo	5 (17,24%)	4 (11,43%)	1 (3,45%)	6 (17,14%)	2 (6,90%)	3 (8,57%)	11 (37,93%)	8 (22,86%)	10 (34,48%)	14 (40%)
Sou informado, assim que ocorrem, de todas as mudanças na estrutura administrativa ou nos sistemas informatizados da instituição e que podem interferir especificamente em meu trabalho	1 (3,45%)	2 (5,71%)	9 (31,03%)	7 (20%)	9 (31,03%)	6 (17,14%)	9 (31,03%)	14 (40%)	1 (3,45%)	6 (17,14%)



Tabela 4 - Considerações acerca de informações e conhecimentos organizacionais

(continuação)

Assertivas	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
Já vivenciei e/ou tive conhecimento da resistência de algum setor da UFJF em fornecer informações de domínio público	6 (20,69%)	10 (28,57%)	6 (20,69%)	10 (28,57%)	12 (41,38%)	8 (22,86%)	3 (10,34%)	6 (17,14%)	2 (6,90%)	1 (2,86%)
A qualidade de contato com outros setores quando necessito de informações e/ou conhecimentos específicos é satisfatória	2 (6,90%)	1 (2,86%)	9 (31,03%)	6 (17,14%)	3 (10,34%)	10 (28,57%)	10 (34,48%)	18 (51,53%)	5 (17,24%)	0 (0%)
Por não obter conhecimentos específicos sobre como são realizados os procedimentos inerentes ao cargo e com quais setores eles estão interligados dentro da UFJF, já cometi alguns erros que poderiam ser evitados	1 (3,45%)	2 (5,71%)	3 (10,34%)	9 (25,71%)	7 (24,14%)	8 (22,86%)	17 (58,62%)	16 (45,71%)	1 (3,45%)	0 (0%)
Todo conhecimento necessário é repassado ao longo da gestão diretamente pelas Pró-Reitorias via e-mail ou telefone	7 (24,14%)	5 (14,29%)	9 (31,03%)	9 (25,71%)	5 (17,24%)	9 (25,71%)	7 (24,14%)	12 (34,29%)	1 (3,45%)	0 (0%)

Tabela 4 - Considerações acerca de informações e conhecimentos organizacionais

Assertivas	(conclusão)									
	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
Os servidores da UFJF, de modo geral, são abertos a disponibilizar aos colegas seu conhecimento obtido por meio de sua experiência profissional	2 (6,90%)	0 (0%)	4 (13,79%)	3 (8,57%)	6 (20,69%)	4 (11,43%)	8 (27,59%)	24 (68,57%)	9 (31,03%)	4 (11,43%)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente; CD = Chefias de Departamento; e CC = Coordenações de Curso.

Os itens elencados na Tabela 4 demonstram uma maior taxa de concordância quanto à dificuldade de acesso à informação e conhecimento por parte das Chefias de Departamento se comparado às Coordenações de Curso. Na assertiva “Em meu setor já houve casos de processos e/ou documentos que retornaram e necessitaram ser anulados ou refeitos devido a algum erro de execução nos procedimentos causado por desinformação ou desconhecimento”, nota-se aproximadamente 70% de concordância dos respondentes que exercem cargos de Chefias de Departamento. Já entre as Coordenações de Curso, este percentual se aproxima de 50%. Deve-se ressaltar que, entre os que opinaram, a maioria concorda com a afirmativa, mesmo o percentual não sendo tão expressivo quanto o dos ocupantes de cargos de Chefia de Departamento.

Quando fizeram as considerações explícitas (por meio das questões abertas) acerca das dificuldades enfrentadas no desempenho da função, ocupantes de ambos os cargos apontaram, com frequência, questões referentes à Gestão da Informação e do Conhecimento. Consideram não haver uma padronização entre as informações, o que gera um desencontro entre o que é repassado aos gestores pelas diferentes esferas da administração central, fazendo com que tenham muito esforço, falhas e dúvidas. Acerca da acessibilidade das informações e conhecimentos, o Respondente 18-CD opina que

todos os procedimentos deveriam ser regulamentados de forma a serem padronizados e acessíveis, de maneira a haver mais transparência e profissionalismo na execução dos mesmos. No entanto, alguns (não são todos) dependem do conhecimento (em muitos casos anuência) de algum funcionário que nem sempre está acessível ou disposto a colaborar. Assim, delega-se um poder nas mãos de alguns funcionários e gestores, de modo que a execução de uma ou outra tarefa fica à mercê de uma "política de balcão", o que em certos casos até impossibilita a realização da mesma a depender das afinidades e cumplicidades. (RESPONDENTE 18-CD, 2021).

Ainda em relação às questões de livre manifestação, alguns respondentes relataram que as dificuldades em obter informações e conhecimentos acerca de questões relativas ao desempenho da função foram agravadas no período da pandemia<sup>10</sup>. De acordo como o Respondente 27-CD,

no ERE [Ensino Remoto Emergencial]<sup>11</sup>, foi praticamente suspensa qualquer forma de contato mais direto com os diferentes setores da UFJF, não sendo oferecidas vias de contato mais céleres, como telefone, chat ou videoconferência. O contato tem se dado exclusivamente por e-mail, o que tem limitado substancialmente a comunicação e dificultado a execução dos encargos pelas Chefias. Tudo isso tem implicado em aumento desnecessário e contraproducente de ofícios e chamados de serviço, de trâmites

---

<sup>10</sup> O questionário foi aplicado aos respondentes em meio à pandemia mundial causada pelo coronavírus - SARS-CoV-2.

<sup>11</sup> Modelo de ensino adotado temporariamente pela UFJF – em virtude do cenário de impossibilidade de aulas presenciais causado pela pandemia mundial – que permite o desenvolvimento das atividades pedagógicas por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020d). Além das atividades pedagógicas, as atividades administrativas também ocorrem de modo remoto, com exceção de algumas ações essenciais.

burocráticos em prejuízo da eficiência do serviço administrativo. (RESPONDENTE 27-CD, 2021).

Há ainda relatos de e-mails não respondidos pelos setores bem como casos de gestores que assumiram o cargo em meio à pandemia e têm dificuldades para saber como devem proceder para a resolução das tarefas inerentes ao cargo que ocupam. A esse respeito, estes alegam os mesmos motivos justificados acima pelo Respondente 27-CD. O Respondente 7-CC descreve a realidade por ele vivenciada:

como assumi a coordenação em setembro de 2020, no meio do período do ERE, posso estar tendo mais dificuldades devido ao trabalho remoto. Obter informações se torna mais difícil, telefones não atendem, às vezes o contato por e-mail não recebe respostas e não se sabe nem a quem procurar [...]. Só estou conseguindo exercer as funções pois o TAE da coordenação é excelente e recorro a ele via *WhatsApp* o tempo todo. (RESPONDENTE 7-CC, 2021).

Voltando aos dados da Tabela 4, aproximadamente 55% das Chefias de Departamento e 48% das Coordenações de Curso não consideram claras as normas institucionais que regem seus cargos. É importante destacar que este item obteve alto índice de neutralidade e poucos respondentes consideram claras as normativas.

Acerca desta temática, o Respondente 24-CD julga que

os encargos das chefias de departamento não possuem diretrizes e prazos claros. Os dois únicos artigos no regimento que regem a chefia são vagos, não tendo especificado quais são atribuições e obrigações da chefia assim não há diretrizes de atividades obrigatórias e prazos. Nem no calendário estão os prazos finais para atividades básicas como lançamento do plano departamental. Só estão claras atividades ligadas às coordenações. (RESPONDENTE 24-CD, 2021).

Destaca-se que cerca de 72% das Chefias de Departamento e 62% das Coordenações de Curso expressaram concordância com a afirmativa “Já executei tarefas que não fazem parte das atribuições do meu cargo”. A este respeito, o Respondente 11-CC faz as seguintes considerações:

o departamento não observa algumas disposições básicas do calendário acadêmico, não cumpre prazos com rigor, o que dificulta o trabalho da coordenação. O problema é da cultura departamental, e

não de um chefe específico. Durante minha gestão tive 3 chefes de departamento e os problemas foram os mesmos. Em muitas situações, os coordenadores do curso em que atuo precisam acumular funções que seriam da chefia, sem contar que ambos são docentes muito envolvidos com o ensino, a pesquisa e a extensão. (RESPONDENTE 11-CC, 2021).

Os relatos chegam ao cerne de questões extremas vivenciadas por estes gestores, como a descrita pelo Respondente 35-CC: “acho um absurdo o estresse que passo, chegando ao adocimento neste final de mandato, por assumir atividades que não são de minha competência” (RESPONDENTE 35-CC, 2021).

Outro ponto notório nos resultados é o fato de muitos respondentes, 62,07% das Chefias de Departamento e 45,71% das Coordenações de Curso, concordarem com a afirmativa que demonstra que já cometeram erros que poderiam ser evitados caso tivessem conhecimento de como os procedimentos deveriam ser realizados, bem como da interligação destes dentro da estrutura organizacional da Instituição. Conforme observado, novamente é maior a declaração de concordância entre as Chefias de Departamento.

Também foi possível observar que os servidores da Instituição são abertos a compartilhar o conhecimento obtido mediante sua experiência profissional, não sendo este um problema para a obtenção de informações.

É importante ressaltar a percepção dos respondentes que exercem tais cargos no *campus* avançado de Governador Valadares, os quais se sentem ainda mais prejudicados pela distância que resulta, segundo eles, em maior dificuldade de acesso e comunicação a setores da Universidade que ficam situados no *campus* sede. O Respondente 2-CC diz que as Coordenações de Curso do *campus* avançado têm muita dificuldade na obtenção de informações relevantes e que

as dúvidas direcionadas aos setores locais, em sua maioria, são repassadas aos gestores em JF [Juiz de Fora], alargando o tempo de reposta. Muitas mudanças são informadas no último momento sem tempo hábil para realização do processo de forma eficiente e eficaz. (RESPONDENTE 2-CC).

Os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso são considerados de grande rotatividade pelo Entrevistado 1 e, portanto, ele exprime que é necessária uma padronização acerca dos procedimentos que devem ser

realizados por estes gestores, de modo que estes tenham ciência dos processos de trabalho a serem realizados, acrescentando ainda que este tema vem sendo estudado pelo setor. Esta padronização é vista pelo Entrevistado 1 como algo capaz de possibilitar mais trocas entre os gestores, de facilitar sua interação com a equipe técnica e de dar um caráter coletivo de processo de trabalho. Ele avalia que “quando um gestor entra [no cargo] se ele não tem esse procedimento, essa padronização do que deve ser feito, até ele se inteirar dessa demanda, ele perde um tempo muito grande” (ENTREVISTADO 1, 2021).

Em se tratando das normativas institucionais, o Entrevistado 1 acredita que estas precisam ser melhoradas, que é preciso estarem claras as funções que cada ator institucional necessita desempenhar, bem como aquelas que são comuns entre diferentes categorias. É percebido, por este entrevistado, que as tratativas são muito internas aos setores (das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso) e que cada um que assume o cargo dá a elas um “tom” (ENTREVISTADO 1, 2021), devido a não ser muito clara a forma como devem proceder. Esta situação, contudo, não é considerada negativa por este entrevistado; apenas é enfatizado que deve haver uma padronização das orientações para a execução do trabalho a ser realizado, não limitando a singularidade dos indivíduos, tendo apenas como intuito dar um direcionamento à ação que deve ser desenvolvida, auxiliando sua interação com a equipe técnica.

Embora a UFJF conte com um setor que em seu nome carrega a responsabilidade de gerir o conhecimento organizacional, como é o CGCO – Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional, o Entrevistado 2 relata que este nome não representa a natureza das atividades deste Centro que, segundo ele, “estão voltadas essencialmente à gestão da TI” (ENTREVISTADO 2, 2021). Afirma ainda que o nome anterior – Centro de Superintendência de Tecnologia da Informação – representava melhor as atividades ali desenvolvidas.

No que diz respeito ao mapeamento de processos, ponto importante para a GI e GC, o Entrevistado 1 expõe que, com o advento da implantação do SEI, alguns processos foram mapeados, padronizados e otimizados. Além disso, ele diz que a pandemia agilizou a inclusão de mais alguns processos neste sistema, garantindo, assim, maior transparência e acesso aos procedimentos que devem ser realizados.

Já o Entrevistado 2 traz à tona a criação do Escritório de Processos<sup>12</sup>. Relata que, desde que foi criado, este setor realizou o mapeamento de alguns processos em notação BPMN<sup>13</sup> visual e isto auxiliou no desenvolvimento das funcionalidades do Siga. Mesmo com estes apontamentos, ambos reconhecem que há ainda a necessidade de aprimoramento destes procedimentos.

Os dados obtidos por meio dos questionários demonstram, de modo geral, grandes dificuldades acerca da obtenção de informações e conhecimentos organizacionais por parte das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso, fato este confirmado através das entrevistas realizadas. O tema abordado neste eixo de análise foi recorrente nas respostas abertas dos questionários, em que muitos respondentes relataram situações e proposições relativas às dificuldades para acesso à informação e conhecimento organizacional e sobre a necessidade de normatização das funções por eles exercidas.

#### **3.5.4 Recursos facilitadores para a disseminação de informações e conhecimentos disponíveis na Instituição**

Buscando compreender os recursos disponibilizados pela organização, os quais possibilitem a estes gestores terem acesso livre às informações e conhecimentos institucionais de forma interativa, compartilhada e dinâmica, são apresentados os dados da Tabela 5:

---

<sup>12</sup> Setor criado em 2016 e vinculado à Proplan. Atua assessorando a Administração Superior da UFJF por meio do fornecimento de subsídios, através da gestão por processos, para o desenvolvimento dos sistemas de informação da Instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2016b, 2021c).

<sup>13</sup> Business Process Modeling Notation – trata-se de uma notação padrão para a elaboração de diagramas (semelhantes a fluxogramas) de processos de negócios que permitem que estes sejam traduzidos em componentes de processo de *software* (OBJECT MANAGEMENT GROUP, 2011).

Tabela 5 - Considerações acerca dos recursos de GI e GC disponíveis na Instituição

Assertivas	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
Meu setor dispõe de todas as tecnologias necessárias para um eficiente cumprimento de todas as minhas funções	6 (20,69%)	3 (8,57%)	8 (27,59%)	13 (37,14%)	6 (20,69%)	8 (22,86%)	4 (13,79%)	7 (20%)	5 (17,24%)	4 (11,43%)
Tenho acesso a ferramentas tecnológicas de comunicação, tais como chats e fóruns, voltadas à troca de informações/ esclarecimento de dúvidas, entre servidores, sobre a execução de tarefas	6 (20,69%)	10 (28,57%)	9 (31,03%)	9 (25,71%)	7 (24,14%)	5 (14,29%)	6 (20,69%)	8 (22,86%)	1 (3,45%)	3 (8,57%)
Tenho acesso a fontes e dispositivos que concentram todo o conhecimento organizacional necessário para me auxiliar na execução das funções administrativas, tais como manuais, vídeos, bancos de dados, entre outros, e estes são regularmente atualizados pela UFJF	6 (20,69%)	7 (20%)	13 (44,83%)	13 (37,14%)	4 (13,79%)	6 (17,14%)	4 (13,79%)	9 (25,71%)	2 (6,90%)	0 (0%)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente; CD = Chefias de Departamento; e CC = Coordenações de Curso.



As informações coletadas sobre a perspectiva dos respondentes acerca do acesso aos recursos tecnológicos foram bem diversificadas. A maioria dos que emitiram alguma opinião demonstram não ter acesso a tecnologias e/ou ferramentas e dispositivos tecnológicos que possam possibilitar um melhor cumprimento da função exercida. Muitos sujeitos apontaram, nas questões dissertativas, a necessidade de vias de comunicação mais céleres entre os setores da Instituição, que sejam alternativas ao uso do e-mail, de modo a proporcionar um melhor atendimento de suas demandas. Quanto à falta de dispositivos que concentrem o conhecimento organizacional necessário para o desempenho da função, o Responde 7-CC diz: “me surpreendi ao assumir a coordenação e perceber que não existe nada” (RESPONDENTE 7-CC, 2021).

Ainda se tratando das questões de livre manifestação, muitos dos respondentes relacionam as dificuldades de suas atuações com a falta de um sistema operacional que atenda às reais demandas dos cursos. Expressivas respostas citaram o uso do Siga e do SEI como recursos que poderiam ser mais bem utilizados pela Instituição para auxiliar a execução das atividades cotidianas. Quanto ao SEI, consideram que foi um recurso facilitador para a realização das atividades administrativas, no entanto alguns apontam a necessidade de capacitação para a utilização do referido sistema. Já o Siga foi bastante criticado quanto à confiabilidade das informações geradas, falta de funcionalidades e, principalmente, por questões relativas à matrícula. Os respondentes avaliam que algumas tarefas poderiam contar com uma melhor automatização deste sistema, como o processo de matrículas, o lançamento dos planos de ensino e as migrações entre regimes de estudos. Alegam que da forma como ocorre atualmente há um trabalho muito “braçal” e burocrático que aumenta as demandas de trabalho e toma muito tempo.

Por meio das entrevistas, buscou-se verificar se a Progepe e o CGCO têm conhecimento da disponibilidade, na Instituição, de ferramentas tecnológicas de comunicação, tais como chats e fóruns voltados para o suporte na atuação destas categorias de professores-gestores, e ambos os entrevistados expressam desconhecer a existência de tais mecanismos na Instituição. O Entrevistado 1 considera que estes recursos são capazes de fortalecer os grupos, estimular a criatividade e as inovações, o que, por sua vez, pode gerar melhorias nos

procedimentos de trabalho. No entanto, ele reconhece estas práticas como incipientes na UFJF. Outrossim, relata que a pandemia tem direcionado mais o uso de espaços virtuais, tais como o *WhatsApp business* e salas de reuniões virtuais. O Entrevistado 2 também cita o *WhatsApp* como um sistema emergente utilizado na Instituição.

Quanto à disponibilidade, na UFJF, de fontes e dispositivos que concentrem o conhecimento organizacional necessário para a atuação das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso, tais como vídeos, manuais e bancos de dados, ambos os entrevistados reconhecem não haver tais recursos disponíveis na Instituição. O Entrevistado 1 cita o site da Progepe como a forma mais fluida e direta de comunicação com o usuário e também discorre que este vem sendo constantemente atualizado, em parceria com a Diretoria de Imagem Institucional, visando proporcionar uma melhor integração entre os setores.

Já o Entrevistado 2 relata que os sites das Unidades Acadêmicas e do Escritório de Processos contemplam algumas informações acerca da atuação destes atores, no entanto de modo incompleto e de forma dispersa na Universidade.

Em vários trechos das entrevistas, que não os especificamente citados acima, o Siga e o SEI foram descritos como sistemas que auxiliam na condução dos processos organizacionais. O Siga é citado pelo Entrevistado 2 como o principal sistema de informação da Universidade. Segundo ele, este sistema permite a comunicação mais rápida entre os setores, compreendendo diversas áreas da gestão acadêmica e fazendo a conexão entre processos organizacionais, auxiliando, assim, na gestão.

De acordo com o Entrevistado 2, a Central de Serviços<sup>14</sup> recebe muitos pedidos de informação. Embora este não fosse o objetivo principal desta Central quando de sua criação, ela se tornou “meio que um lugar comum [...] as pessoas usam ela pra pedir informação” (ENTREVISTADO 2, 2021). Ele destaca que, muitas vezes, o CGCO não dispõe das informações solicitadas, mas busca obtê-las para não deixar o público desassistido. Com isso, tendo a percepção de que alguns procedimentos não estão documentados em nenhum lugar na Instituição, foi criada

---

<sup>14</sup> Central de Atendimento, denominada “Central de Serviços TI Online”, criada dentro do Siga para auxiliar o usuário que precisa de algum serviço ou reportar algum problema em relação ao sistema.

uma base de conhecimentos, interna ao setor, para auxiliar na prestação do serviço ofertado pela Central. O mesmo entrevistado relata que, em reunião com a Administração Superior, já foi sugerido por ele que os dados desta base, que se encontram internos ao CGCO e em linguagem técnica, fossem documentados, com intermédio da Diretoria de Imagem, de modo a se tornar um material acessível a todos. No entanto, essa ideia não foi levada adiante.

Tanto os dados obtidos por meio dos questionários aplicados quanto os advindos das entrevistas realizadas convergem para o fato de não haver, em âmbito Institucional, ferramentas e fontes que facilitem a interação entre os professores-gestores e as informações e conhecimentos necessários para gerir, da melhor forma possível, os cargos ocupados. Ademais, constata-se que os sistemas que dão sustentação a variadas atividades organizacionais da Instituição têm avançando nos últimos anos, seja pela implantação do SEI, seja pelos aprimoramentos realizados no Siga, mas ainda há a necessidade de melhorias que auxiliem o desenvolvimento de algumas tarefas realizadas pelas Chefias de Departamento e Coordenações de Curso.

### **3.5.5 Perspectivas sobre os procedimentos e funções desempenhadas pelos professores-gestores**

A fim de caracterizar a forma como ocorre a realização das atividades desenvolvidas por estes gestores, buscou-se analisar como eles enxergam a articulação Institucional necessária para a realização de suas tarefas. Para tal, além de elencar fatores relacionados à GI e CG, os questionários contaram com as assertivas listadas na Tabela 6:

Tabela 6 - Considerações acerca da organização institucional

Assertivas	DT		D		NDNC		C		CT	
	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC	CD	CC
O cargo de gestor que exerço possui uma grande quantidade de demandas, e estas estão atreladas a processos muito burocráticos	0 (0%)	2 (5,71%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (10,34%)	3 (8,57%)	13 (44,83%)	10 (28,57%)	13 (44,83%)	20 (57,14%)
A estrutura física do setor é adequada e suficiente para, junto aos demais servidores que gerencio, realizar a prestação de um serviço público de qualidade	9 (31,03%)	4 (11,43%)	7 (24,14%)	7 (20%)	4 (13,79%)	7 (20%)	3 (10,34%)	13 (37,14%)	6 (20,69%)	4 (11,43%)
A organização institucional tem sido favorável a garantir minha eficiência no desempenho do trabalho e efetividade no cumprimento dos procedimentos	7 (24,14%)	3 (8,57%)	4 (13,79%)	13 (37,14%)	9 (31,03%)	13 (37,14%)	8 (27,59%)	5 (14,29%)	1 (3,45%)	1 (2,86%)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente; CD = Chefias de Departamento; e CC = Coordenações de Curso.

A grande maioria dos respondentes, 89,66% das Chefias de Departamento e 85,71% das Coordenações de Curso, considera que o cargo ocupado gera muitas demandas e estas são atreladas a muitos processos burocráticos. Esta também foi uma dificuldade recorrente relatada nas questões dissertativas.

Por meio dos dados da Tabela 6, constata-se uma considerável polaridade entre as respostas no que diz respeito à condição da estrutura física dos ambientes de trabalho dos respondentes, sendo consideradas insuficientes para realizar a prestação de um serviço público de qualidade por 55,17% das Chefias de Departamento e suficientes por 48,57% das Coordenações de Curso. Manifestaram neutralidade na questão 13,79% das Chefias de Departamento e 20% das Coordenações de Curso. Destaca-se neste ponto que os atores que expressaram maior grau de concordância, quanto à estrutura ser suficiente para sua atuação, são aqueles que atuam nos prédios mais novos da Instituição.

Tendo como base as evidências elencadas na seção 2.5 e as atribuições contidas no Regimento Geral da UFJF e no RAG, buscou-se mensurar o nível de dificuldade encontrado pelos gestores na execução das atividades específicas do cargo que ocupam. As Tabelas 7 e 8 contemplam os resultados obtidos. Abaixo, a Tabela 7 abarca as respostas das Chefias de Departamento:

Tabela 7 - Considerações acerca do grau de dificuldade na execução de tarefas gerenciais pontuais atribuídas às Chefias de Departamento

(continua)

<b>Assertivas</b>	<b>Não teve dificuldade</b>	<b>Pouca dificuldade</b>	<b>Tive Facilidade</b>	<b>Dificuldade Moderada</b>	<b>Muita Dificuldade</b>
Gestão de pessoal	1 (3,45%)	10 (34,48%)	4 (13,79%)	10 (34,48%)	4 (13,79%)
Realização de concursos	1 (3,45%)	12 (41,38%)	3 (10,34%)	10 (34,48%)	3 (10,34%)
Relacionamentos interpessoais com alunos, TAEs e professores	7 (24,14%)	8 (27,59%)	8 (27,59%)	5 (17,24%)	1 (3,45%)
Gestão de finanças	13 (44,83%)	6 (20,69%)	4 (13,79%)	3 (10,34%)	3 (10,34%)
Gestão de encargos docentes	4 (13,79%)	12 (41,38%)	3 (10,34%)	10 (34,48%)	0 (0%)
Gestão de projetos	12 (41,38%)	6 (20,69%)	4 (13,79%)	5 (17,24%)	2 (6,90%)
Gestão estratégica	8 (27,59%)	5 (17,24%)	2 (6,90%)	10 (34,48%)	4 (13,79%)
Gestão administrativa	4 (13,79%)	10 (34,48%)	3 (10,34%)	9 (31,03%)	3 (10,34%)
Gestão de conflitos	4 (13,79%)	8 (27,59%)	3 (10,34%)	10 (34,48%)	4 (13,79%)

Tabela 7 - Considerações acerca do grau de dificuldade na execução de tarefas gerenciais pontuais atribuídas às Chefias de Departamento

(conclusão)

<b>Assertivas</b>	<b>Não tive dificuldade</b>	<b>Pouca dificuldade</b>	<b>Tive Facilidade</b>	<b>Dificuldade Moderada</b>	<b>Muita Dificuldade</b>
Atuação como agente de mudança	4 (13,79%)	10 (34,48%)	4 (13,79%)	7 (24,14%)	4 (13,79%)
Liderança	11 (37,93%)	7 (24,14%)	5 (17,24%)	5 (17,24%)	1 (3,45%)
Obtenção imediata de informações e conhecimentos necessários para o cumprimento das demandas do cargo	4 (13,79%)	8 (27,59%)	6 (20,69%)	8 (27,59%)	3 (10,34%)
Utilização das funcionalidades do Siga incluídas em seu perfil, necessárias para o exercício de grande parte de suas funções	8 (27,59%)	10 (34,48%)	4 (13,79%)	6 (20,69%)	1 (3,45%)
Utilização do SEI	4 (13,79%)	10 (34,48%)	4 (13,79%)	7 (24,14%)	4 (13,79%)
Alocação de salas de aula	10 (34,48%)	11 (37,93%)	5 (17,24%)	2 (6,90%)	1 (3,45%)
Elaboração do Plano Departamental	7 (24,14%)	8 (27,59%)	5 (17,24%)	6 (20,69%)	3 (10,34%)
Compreensão sobre os fluxos de trabalho inter-relacionados a variados setores da UFJF	1 (3,45%)	9 (31,03%)	6 (20,69%)	10 (34,48%)	3 (10,34%)
Participação efetiva em Colegiados e Conselhos em geral	13 (44,83%)	8 (27,59%)	10 (34,48%)	5 (17,24%)	0 (0%)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Embora em alguns aspectos notem-se mais dificuldades que em outros – tendo destaque<sup>15</sup> os itens: “Gestão de pessoal”, “Realização de concursos”, “Gestão estratégica”, “Gestão administrativa”, “Gestão de conflitos” e “Compreensão sobre os

<sup>15</sup> Nesta subseção, destacaram-se os itens que obtiveram mais de 40% de concordância, somando os níveis “dificuldade moderada” e “muita dificuldade”.

fluxos de trabalho inter-relacionados a variados setores da UFJF” – é importante ressaltar que, em algum grau, todas as atividades elencadas obtiveram a manifestação de dificuldade de execução por uma parcela dos respondentes. Isto demonstra parte dos percalços enfrentados por estes professores-gestores, uma possível falta de clareza quanto à execução de tarefas, e reafirma que estes docentes não estão plenamente preparados para o exercício do cargo. Tendo os resultados anteriores apontado para a falta de uma sistematização das informações e conhecimentos necessários para a realização destas tarefas, infere-se que estas constantes dificuldades podem se tornar uma barreira para a produtividade, impactando diretamente a eficiência e eficácia dos serviços prestados por estes servidores, além de tornar o desempenho no cargo mais difícil do que necessita ser.

A seguir, a Tabela 8 contempla as respostas oriundas do questionário direcionado às Coordenações de Curso:

Tabela 8 - Considerações acerca do grau de dificuldade na execução de tarefas gerenciais pontuais atribuídas às Coordenações de Curso

(continua)

<b>Assertivas</b>	<b>Não tive dificuldade</b>	<b>Pouca dificuldade</b>	<b>Tive Facilidade</b>	<b>Dificuldade Moderada</b>	<b>Muita Dificuldade</b>
Relacionamentos interpessoais com alunos, TAEs e professores	6 (17,14%)	14 (40%)	6 (17,14%)	7 (20%)	2 (5,71%)
Elaboração de planos de trabalho	2 (5,71%)	20 (57,14%)	5 (14,29%)	8 (22,86%)	0 (0%)
Liderança	6 (17,14%)	17 (48,57%)	4 (11,43%)	8 (22,86%)	0 (0%)
Obtenção imediata de informações e conhecimentos necessários para o cumprimento das demandas do cargo	2 (5,71%)	12 (34,29%)	2 (5,71%)	12 (34,29%)	7 (20%)
Utilização das funcionalidades do Siga incluídas em seu perfil, necessárias para o exercício de grande parte de suas funções	3 (8,57%)	12 (34,29%)	5 (14,29%)	8 (22,86%)	7 (20%)

Tabela 8 - Considerações acerca do grau de dificuldade na execução de tarefas gerenciais pontuais atribuídas às Coordenações de Curso

(continuação)

<b>Assertivas</b>	<b>Não tive dificuldade</b>	<b>Pouca dificuldade</b>	<b>Tive Facilidade</b>	<b>Dificuldade Moderada</b>	<b>Muita Dificuldade</b>
Utilização do SEI	1 (2,86%)	9 (25,71%)	1 (2,86%)	10 (28,57%)	14 (40%)
Formulação e preenchimento de documentos	5 (14,29%)	8 (22,86%)	5 (14,29%)	10 (28,57%)	7 (20%)
Resolução de processos	3 (8,57%)	11 (31,43%)	5 (14,29%)	9 (25,71%)	7 (20%)
Alocação de salas de aula	12 (34,29%)	8 (22,86%)	5 (14,29%)	9 (25,71%)	1 (2,86%)
Compreensão sobre os fluxos de trabalho inter-relacionados a variados setores da UFJF	4 (11,43%)	8 (22,86%)	1 (2,86%)	18 (51,53%)	4 (11,43%)
Participação efetiva em Colegiados e Conselhos em geral	10 (28,57%)	8 (22,86%)	11 (31,43%)	6 (17,14%)	0 (0%)
Fiscalização e coordenação das atividades pedagógicas do curso	3 (8,57%)	7 (20%)	7 (20%)	14 (40%)	4 (11,43%)
Análise e aprovação de planos de ensino	6 (17,14%)	10 (28,57%)	6 (17,14%)	9 (25,71%)	4 (11,43%)
Processo de matrícula (solicitação de vagas, orientação de discentes, periodicidade de oferta das disciplinas que constam na matriz curricular, efetivação de ajustes matrícula)	7 (20%)	5 (14,29%)	5 (14,29%)	8 (22,86%)	10 (28,57%)
Análise de aproveitamento de estudos	7 (20%)	9 (25,71%)	7 (20%)	9 (25,71%)	3 (8,57%)
Adequações no PPC	4 (11,43%)	9 (25,71%)	4 (11,43%)	11 (31,43%)	7 (20%)



Tabela 8 - Considerações acerca do grau de dificuldade na execução de tarefas gerenciais pontuais atribuídas às Coordenações de Curso

Assertivas	(conclusão)				
	Não tive dificuldade	Pouca dificuldade	Tive Facilidade	Dificuldade Moderada	Muita Dificuldade
Atividades voltadas para regulação do curso, que envolvem o reconhecimento ou renovação de reconhecimento, e as avaliações feitas pelo Enade	4 (11,43%)	8 (22,86%)	3 (8,57%)	11 (31,43%)	9 (25,71%)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os professores-gestores atuantes enquanto Coordenações de Curso demonstram maior concordância com os graus moderados e intensos de dificuldades se comparados às Chefias de Departamento. Assim, destacam-se como situações que geram maior dificuldade entre esta categoria os itens: “Obtenção imediata de informações e conhecimentos necessários para o cumprimento das demandas do cargo”, “Utilização das funcionalidades do Siga incluídas em seu perfil, necessárias para o exercício de grande parte de suas funções”, “Utilização do SEI”, “Formulação e preenchimento de documentos”, “Compreensão sobre os fluxos de trabalho inter-relacionados a variados setores da UFJF”, “Fiscalização e coordenação das atividades pedagógicas do curso”, “Processo de matrícula”, “Adequações no PPC” e “Atividades voltadas para regulação do curso, que envolvem o reconhecimento ou renovação de reconhecimento e as avaliações feitas pelo Enade”. Novamente destaca-se o fato de em todas as atividades termos docentes que apresentaram algum grau de dificuldade na execução das tarefas.

Além dos itens elencados nas afirmativas contidas nos questionários, os respondentes citaram como situações<sup>16</sup> que dificultam o desempenho do cargo: (1) ausência de TAEs para o desempenho das tarefas administrativas básicas – este foi

<sup>16</sup> Estas são situações que foram recorrentes entre os entrevistados e que não se enquadram diretamente nos eixos anteriormente elencados e, portanto, ainda não haviam sido citadas, o que não exclui o fato de os relatos já apontados nas subseções anteriores caracterizarem dificuldades observadas pelos respondentes.

um item muito citado tanto entre as Chefias de Departamento quanto pelas Coordenações de Curso, que consideram que a carga de trabalho se intensifica devido a esta questão e que em alguns casos possuem bolsistas para auxiliá-los. No entanto, discorrem que, por melhores que eles sejam, há sempre a troca dos bolsistas, o que não permite um fluxo contínuo no desenvolvimento dos trabalhos; (2) falta de tempo para a execução de todas as tarefas – os docentes relatam que as demandas são muitas e que é muito difícil conciliar com as atividades de pesquisa, extensão e ensino, situação ainda mais agravada para aqueles que não têm um técnico para auxiliá-los; e (3) falta de autonomia.

Há ainda alguns apontamentos de dificuldades que não se repetiram entre os respondentes dos questionários, independentemente do cargo ocupado. Chefias de Departamento: (1) o fato de assumir o cargo sendo mulher e jovem; (2) a sobrecarga de trabalho gerada pela transferência, de modo unilateral, de atribuições relativas à condução de processos seletivos de docentes; e (3) realizar a administração do site do setor. Coordenações de Curso: (1) ser conduzida ao cargo estando ainda em estágio probatório, tendo que gerir aqueles que julgam seu processo de estágio; (2) lidar com questões delicadas (automutilação, intenção de suicídio, entre outras) trazidas por alunos e que caberiam a um psicólogo tratar; e (3) a desvalorização da Coordenação de Curso na Unidade Acadêmica em que atua.

Expressivas respostas demonstram o descontentamento daqueles que exercem tais funções, e os respondentes desabafam sobre a realidade por eles vivenciada. A esse respeito, o Respondente 20-CD relata: “faço contagem regressiva para terminar meu mandato, e espero nunca mais ter que assumir” (RESPONDENTE 20-CD, 2021). Já o Respondente 11-CC considera: “no meu departamento, hoje, quem quer que assuma uma função de coordenação ou chefia, aceitará estar sobrecarregado em face dos seus pares” (RESPONDENTE 11-CC, 2021).

Os entrevistados também foram questionados sobre as principais dificuldades que notam, mediante suas experiências profissionais, quanto à atuação de Chefias de Departamento e Coordenações de Curso na execução de suas tarefas. A este respeito, destaca-se a percepção de ambos os entrevistados sobre o fato de estes gestores não saberem onde e como buscar as informações que necessitam para a realização de algumas atividades inerentes ao cargo. O Entrevistado 2,

complementando esta afirmativa, diz que a Universidade já avançou muito em termos de Gestão do Conhecimento, mas aponta o esforço ainda realizado pelos servidores da Instituição para o cumprimento de suas funções, da impressão que se tem de que se trabalha muito: “e a gente tá trabalhando muito mesmo, só que às vezes não tá trabalhando certo, e mais por que que não tá trabalhando certo? Ah, porque não existem processos definidos, né, porque a comunicação não é feita corretamente” (ENTREVISTADO 2, 2021).

Ademais, o Entrevistado 1 aponta outras dificuldades: (1) o despreparo do docente para lidar com a complexidade das demandas dos estudantes devido à heterogeneidade delas; (2) a relação com a equipe técnica devido à falta de normatização – ele explica que isto ocorre pelo fato de não saberem os papéis a serem desempenhados por cada servidor no sentido do “que é meu o que que é do outro, o que que a gente faz junto” (ENTREVISTADO 1, 2021); e (3) o fato de não saberem utilizar as funcionalidades do SEI.

É importante frisar que todos os pontos citados como dificuldades pelos entrevistados também foram elencados por ao menos um professor-gestor.

Por meio desta subseção, foi possível notar a gama complexa em torno da qual se dá o trabalho dos gestores ocupantes de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso. Fica claro que estes sujeitos lidam com muitas demandas que envolvem processos muito burocráticos e resultam em variadas dúvidas quanto à execução de suas tarefas. Para além dos processos rotineiros descritos no escopo da pesquisa, foi possível observar que estes professores-gestores vivenciam outros obstáculos, singulares ou coletivos, na condução de seus cargos, os quais estão correlacionados à realidade do ambiente setorial em que estão inseridos.

### **3.5.6 Principais aspectos revelados pela pesquisa de campo**

A presente subseção tem por intuito apresentar as principais constatações obtidas através dos apontamentos feitos pelos professores-gestores ao responderem os questionários. Busca-se relacioná-las, quando couber, com a realidade Institucional descrita nas entrevistas e com a fundamentação teórica pertinente.

Por meio dos resultados obtidos na pesquisa de campo, nota-se que mesmo que os professores-gestores possuam tarefas distintas e complementares, atuem em ambientes institucionais com realidades distintas e tenham formações e experiências profissionais distintas, suas dificuldades convergem em muitos aspectos. Presume-se que as diferenças apresentadas também possam ser correlacionadas aos fatores acima mencionados.

Através da aplicação dos questionários, foi possível constatar o baixo interesse, por parte dos docentes, em assumir os cargos administrativos de Chefias de Departamento e Coordenação de Curso. A falta de interesse e concorrência identificados na pesquisa corrobora o outrora descrito pelos autores Zabalza (2004); Carroll e Wolverton (2004 *apud* BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015); Barbosa e Mendonça (2013); e Santos, Pereira e Lopes (2018), que relatam que a carreira administrativa é pouco atraente para os docentes do ensino superior.

É consenso entre os autores Zabalza (2004), Rizzatti, Rizzatti Júnior e Sartor (2004) e Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) que, ao exercer um cargo administrativo, o docente necessita mobilizar competências e habilidades distintas daquelas que possuem para o exercício de suas funções enquanto professor e pesquisador. Fato esse também confirmado pelos respondentes desta pesquisa, na qual 86,21% das Chefias de Departamento e 75,71% das Coordenações de Curso assentiram grau de concordância com o item “Considero que ser um bom gestor requer competências e habilidades distintas daquelas necessárias para ser um bom pesquisador ou professor”. Todavia, é possível afirmar que, assim como constatado por Rizzatti, Rizzatti Júnior e Sartor (2004), Miranda (2010), Silva e Cunha (2012), Barbosa e Mendonça (2013), Melo, Lopes e Ribeiro (2013) e Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), os docentes são conduzidos a cargos administrativos sem terem vivenciado alguma capacitação ou experiência prévia na área de gestão.

Sobre esse ponto, é importante destacar que há uma percepção acerca deste problema institucional pela Progepe e que este assunto vem sendo amplamente discutido pelo setor. Contudo, ainda não há nada de concreto em termos da oferta desse tipo de capacitação<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Cabe informar que, após a realização da entrevista, a Progepe realizou uma pesquisa junto a todos os servidores (líderes e liderados) sobre as competências de liderança dos gestores da UFJF, com vistas a subsidiar o “Programa de Formação de Lideranças”.

Constata-se que a informação e o conhecimento acerca dos encargos destes gestores não estão sistematizados de modo a permitir a condução do cargo de maneira mais eficiente. Os dados convergem para a percepção de que o conhecimento organizacional está concentrado nas pessoas e não é captado, organizado e documentado.

Não há uma política clara e definida acerca das atribuições dos cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso. As normativas institucionais não são claras quanto à gama de situações vivenciadas por estes gestores, sendo este um fato reconhecido tanto pelos professores-gestores quanto pela Progepe.

Além da reconhecida falta de padronização das rotinas de trabalho, os respondentes apontam ainda a falta de uma padronização entre as informações repassadas por setores estratégicos da Instituição, o que dificulta que estes professores-gestores obtenham respostas assertivas acerca de seus questionamentos, resultando em erros, atrasos, falhas e dúvidas, comprometendo a eficiência no cumprimento de suas tarefas. Lopes e Valentim (2010, p. 282) alegam que muitas vezes “a informação correta, no tempo certo, para a pessoa certa, propicia maior agilidade e velocidade aos processos organizacionais”.

Valentim (2008) aponta para o fato de comumente as áreas ligadas à TI utilizarem o termo “gestão do conhecimento” quando na verdade referem-se aos sistemas de informação, fato este constatado pela presente pesquisa. Embora a Universidade conte com um setor que em seu nome aparente realizar a gestão do conhecimento organizacional, o CGCO não desempenha esta função. As atividades deste Centro estão voltadas essencialmente para a gestão da TI, dando suporte aos sistemas de informação da UFJF, contribuindo, assim, para a GI na Instituição.

As melhorias no Siga e a implementação do SEI são fatores que demonstram que a Universidade tem aprimorado aspectos importantes para a GI e a GC de modo a contribuir de forma positiva para a tramitação dos processos organizacionais. Conforme discorre Davenport (1998), o aumento da Tecnologia da Informação (TI) pode ser uma força poderosa para mudar a forma como o trabalho é executado, no entanto a tecnologia por si só não é capaz de sanar todas as dificuldades e fornecer

---

Assim, embora não haja, ainda, nada finalizado, esta Pró-Reitoria vem trabalhando em uma capacitação voltada para gestores, conforme intenção demonstrada no momento da entrevista.

todas as informações acerca do modo como se deve executar e administrar os afazeres. Corroborando o exposto pelo autor, a pesquisa demonstra que o fato de estes sistemas estarem presentes em âmbito da Instituição não significa dizer que não há impasses em torno da atuação dos professores-gestores, os quais demonstram dificuldades para saber como utilizar as funcionalidades contidas nestes sistemas e apontam falhas em seus modos de execução, as quais dificultam o trabalho realizado.

Ademais, tanto as considerações dos entrevistados quanto dos respondentes dos questionários convergem para a ausência de tecnologias colaborativas, em âmbito da Instituição, que permitam de forma prática, célere e pontual a consulta por parte dos professores-gestores às informações e conhecimentos que necessitem para a execução de suas tarefas. É identificada por meio dos relatos dos entrevistados a ocorrência do uso do *WhatsApp*, ferramenta que tem um caráter mais informal e com menor comprometimento institucional.

A relevância acerca da necessidade da disponibilização de informações e conhecimentos relativos à atuação destes professores-gestores é confirmada pela grande demonstração de dificuldades, seja em maior ou menor grau, da execução de suas tarefas cotidianas. Ainda que alguns professores disponham de experiências anteriores de gestão ou mesmo alguma formação na área, cada dinâmica organizacional é composta por suas particularidades. Ressalta-se que, em ambos os cargos, estes atores institucionais demonstram ter dificuldade em compreender os fluxos internos de trabalho que são interligados a variados setores da Instituição.

Em suma, estas categorias de professores-gestores atuam em cargos que são compostos por muitas demandas, em um ambiente institucional burocrático e que não utiliza um modelo de gestão que favoreça o desempenho da função de modo eficiente, exigindo, assim, grande esforço pessoal por parte destes atores.

A análise dos dados apresentada permitiu conhecer os principais desafios enfrentados pelos docentes atuantes em cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na UFJF, tendo como foco principal de análise o uso da GI e da GC na Instituição. Apoiado nos resultados da pesquisa de campo, o próximo capítulo destina-se à elaboração de um Plano de Ação Educacional com vistas a promover melhorias para o exercício das funções destes professores-gestores.

#### 4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A partir da análise dos dados da pesquisa de campo e da discussão teórica abordada, o presente capítulo tem por objetivo apresentar um Plano de Ação Educacional. As propostas de intervenção têm o intuito de dirimir os percalços encontrados pelos docentes quando do exercício dos cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso, buscam aumentar a eficiência em suas ações e auxiliar nos processos de trabalho, levando em conta as características específicas da UFJF. Consequentemente, estas ações podem contribuir para uma melhoria organizacional, resultando na prestação de um serviço público de qualidade, desenvolvido por meio de processos eficientes que garantam a eficácia Institucional.

Por tudo que a pesquisa evidenciou e dada a grande dimensão da UFJF, as ações propostas necessitam ser desenvolvidas de modo intersetorial, envolvendo variados atores institucionais. Junqueira (2004, p. 28) descreve que “a intersetorialidade constitui uma concepção que deve informar uma nova maneira de planejar, executar e controlar a prestação de serviços, para garantir um acesso igual dos desiguais”. Segundo o autor, as práticas no interior das organizações devem priorizar a integração de saberes e experiências dos atores institucionais em prejuízo da setorialização e da autonomização.

Conforme já descrito por Meyer Júnior (2014), a universidade é uma organização atípica, inexistindo uma teoria administrativa que contemple um modelo de gestão especificamente universitário. Ele considera que a gestão de cada universidade tem um caráter individualizado, o qual não permite um bom compartilhamento das práticas profissionais entre os servidores, acarretando, assim, perdas para o aprendizado organizacional, fato este também confirmado pela presente pesquisa. Deste modo, a proposta do PAE contempla a aplicação de elementos contidos nas teorias de GI e GC visando auxiliar o desempenho das funções exercidas pelos professores-gestores de Cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso.

Ante o cenário atual vivenciado pelas universidades federais, todas as ações foram previstas para serem realizadas pela própria UFJF, com os recursos humanos e materiais disponíveis, não gerando, assim, custos adicionais para a Instituição.

Para uma melhor identificação dos elementos necessários para a implementação do PAE, as propostas serão apresentadas no formato 5W2H. O plano de ação 5W2H é uma forma simples para o acompanhamento e execução da ação proposta e é elaborado respondendo às seguintes questões: What? (O quê?), Why? (Por quê?), Where? (Onde?), When? (Quando?), Who? (Quem?), How? (Como?) e How much? (Quanto custa?) (MACHADO, 2012).

#### 4.1 AÇÕES PROPOSTAS

Pelo indicativo da pesquisa, os problemas identificados não estão diretamente ligados à conduta do professor-gestor e, sim, à carência de mecanismos organizacionais que favoreçam a atuação destes atores institucionais nos cargos ocupados. Antes de iniciar o detalhamento do PAE, o Quadro 6 apresenta a síntese dos principais problemas que emergiram dos dados da pesquisa e as propostas de ação institucional pensadas para dirimir tais adversidades:

Quadro 6 - Principais problemas identificados e ações propostas

<b>Principais problemas identificados</b>	<b>Ações propostas</b>
Informações e conhecimentos necessários para a atuação das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso encontram-se dispersos ou ausentes na Instituição	Identificação, registro e coleta de informações e conhecimentos organizacionais referentes a procedimentos que envolvam a atuação das Chefias de Departamento e/ou Coordenações de Curso
	Após a identificação das atividades inerentes a cada cargo, fazer um cruzamento entre os dados obtidos e as normativas vigentes, e submetê-los a ajustes, se necessário
	Sistematização das informações e conhecimentos de modo a criar um recurso de memória organizacional
Dificuldades de comunicação	Criação de um canal de comunicação que permita um contato direto com setores estratégicos da administração central e que também contemple um espaço de troca de conhecimentos entre os gestores de cargos afins
Despreparo para o desempenho das funções inerentes ao cargo ocupado	Formalização de repasse de informações quando da transição entre gestores de um cargo
	Elaboração e oferta de cursos de capacitação em um modelo que atenda às particularidades dos cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso
Baixo interesse dos docentes para exercer os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso	Promoção de ações motivacionais que demonstrem para os docentes a importância destes cargos para a efetividade da atividade-fim da Instituição

Fonte: Elaborado pela autora (2021).



Para tornar possível a execução das ações propostas no Quadro 6, é necessário, em primeiro plano, estabelecer a formação de uma comissão intersetorial, composta por uma equipe multidisciplinar, levando em consideração o contexto organizacional da Universidade. Sugere-se que seus integrantes sejam representantes: da Progepe, da Prograd, do CGCO, do Escritório de Processos, da Diretoria de Imagem Institucional e de TAEs e professores-gestores atuantes em Departamentos e Coordenações de Curso. É interessante, ainda, que ao menos um membro da comissão possua conhecimentos mais aprofundados nas teorias de GI e GC.

Esta composição agrega atores institucionais importantes para que o planejamento estratégico conte com frentes amplas de visão dos processos a serem desenvolvidos. O objetivo principal desta Comissão é proporcionar a condução, acompanhamento e validação das ações propostas neste PAE à medida que as atividades sejam realizadas. As demandas originárias dela podem ser direcionadas para serem realizadas pelo setor competente, cabendo a esta a validação do resultado. A formação sugerida pode ser substituída caso a Administração Superior julgue necessário.

Depois de instaurada a Comissão, o primeiro passo é promover a identificação, o registro e a coleta de informações e conhecimentos organizacionais que envolvam a atuação das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso. O Quadro 7 representa a síntese desta proposição:

Quadro 7 - Proposta de ação 1

<b>O que fazer?</b>	Identificar, registrar e coletar informações e conhecimentos organizacionais dispersos na UFJF que envolvam atividades ligadas à atuação das Chefias de Departamento e/ou Coordenações de Curso	
<b>Por que fazer?</b>	Para reunir os dados que subsidiem a criação de uma memória organizacional voltada para a atuação nestes cargos	
<b>Onde fazer?</b>	Por meio digital	
<b>Quando fazer?</b>	Em um período total de até 6 meses	
<b>Quem irá fazer?</b>	Comissão	Servidores ligados às atividades
<b>Como irá fazer?</b>	Identificação dos setores a serem envolvidos na ação e coleta do registro	Identificação e registro das atividades ligadas ao setor
<b>Quanto irá custar?</b>	Sem custos adicionais	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Quadro 7 traz a descrição de um conjunto de práticas que possibilitarão uma melhoria organizacional, a fim de evitar, no futuro, improvisos na atuação dos professores-gestores.

Esta proposta leva em consideração o fato de que as informações e conhecimentos estão dispersos ou ausentes (muitas vezes existindo apenas na mente dos colaboradores) na Instituição, gerando, assim, dificuldades na atuação de professores-gestores de Cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso.

Em um primeiro momento, para realizar o levantamento das informações e conhecimentos organizacionais, a Comissão deve definir o recurso tecnológico de coleta, o padrão de dados a serem coletados e os setores envolvidos na ação, em um prazo de um mês. Propõe-se (1) que esta consulta seja realizada junto a todos os setores da Administração Central (Pró-Reitorias, Diretorias, Coordenadorias, Gerências e Secretarias) e também junto às Secretarias das Unidades Acadêmicas<sup>18</sup>, e (2) que as informações coletadas contenham: a descrição da atividade; a regulamentação, leis e/ou formulários envolvidos; a explicação de como deve ser realizada tal atividade (passo a passo contendo os atores institucionais envolvidos, os sistemas a serem utilizados, os prazos de execução); e a indicação de qual setor deve ser contatado em caso de persistência de dúvidas. Todos estes dados devem ser reunidos, por atividade, em um só documento.

Entende-se que em muitos casos as atividades são interdependentes e estão ligadas a vários setores da UFJF. Assim, a Comissão deve estabelecer canais de comunicação ou ferramenta de captura das informações que permitam o trabalho conjunto agregando a atuação de cada setor.

Após todas estas definições, a Comissão deve apresentar aos setores as definições e solicitar os dados. Em seguida, os servidores dos setores devem identificar as atividades, registrá-las, dentro do modelo adotado<sup>19</sup>, e, ao final, encaminhar a documentação gerada para a Comissão. O prazo total proposto para esta ação é de três meses. Este prazo foi pensado levando-se em consideração que estes servidores atendem a inúmeras demandas.

---

<sup>18</sup> Cabe destacar que o material obtido por meio destes setores irá gerar dados particulares de cada Unidade e que deverão ser dispostos, ao final, categorizados por setor.

<sup>19</sup> Presume-se que algumas atividades já estejam, de algum modo, documentadas nos setores. O intuito é que estes sejam passados para o formato proposto.

Estas são atividades que necessitam do envolvimento e da colaboração de todos. Acredita-se que o fato de os servidores serem abertos a disponibilizar informações e conhecimentos, conforme demonstrado na pesquisa, venha contribuir para esta ação.

Estas intervenções possibilitarão a identificação e a representação descritiva de competências, conhecimentos individuais, fluxos de informações e processos, que devem ser analisados e validados pela Comissão concomitantemente ao período de identificação e registro feito pelos setores (à medida que os dados sejam enviados), e, ao final do prazo de envio da documentação, somar um período de até dois meses para que todos os procedimentos sejam analisados e validados.

Atentando para o fato de que os colaboradores da pesquisa, em grande parte, não consideram claras as normativas institucionais que tratam das competências das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso, considera-se que o segundo passo seja cruzar o resultado obtido na etapa anterior com as normativas vigentes e submetê-los a ajustes, se necessário, conforme descrito no Quadro 8:

Quadro 8 - Proposta de ação 2

<b>O que fazer?</b>	Cruzar os dados gerados pela proposta de ação 1 com as normativas vigentes que contemplem a atuação das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso e solicitar ajustes, se necessário
<b>Por que fazer?</b>	Para realizar um alinhamento entre as atividades desenvolvidas e as normativas que as regem
<b>Onde fazer?</b>	Por meio digital
<b>Quando fazer?</b>	Dentro do prazo de até 1 mês depois de findado o prazo da proposta de ação 1
<b>Quem irá fazer?</b>	Comissão
<b>Como irá fazer?</b>	Por comparação
<b>Quanto irá custar?</b>	Sem custos adicionais

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tendo em vista que as normativas institucionais são norteadoras das atividades desempenhadas pelos professores-gestores, entende-se que estas devem ser revisadas e comparadas, pela Comissão, com os dados obtidos nas propostas de ação 1, gerando, se necessário, a solicitação de ajustes nas normativas vigentes ou complementação por meio de Resoluções que regulamentem a atuação destes atores institucionais. Esta proposta de ajustes e/ou

complementação deve ser encaminhada ao setor responsável e aprovada pelo Conselho Superior da UFJF, em tempo oportuno.

Além disto, é preciso verificar se todos os itens elencados nas normativas vigentes foram contemplados no resultado obtido da proposta de ação 1. Caso contrário, é preciso empenhar recursos para o levantamento de tais informações. Destaca-se aqui a importância do uso do banco de dados do CGCO como uma ferramenta que já possui algumas informações acerca de procedimentos organizacionais.

Os dados obtidos na proposta de ação 1 necessitam ainda ser tratados e sistematizados de modo a propiciar ao público-alvo o fácil acesso ao material gerado, além de uma leitura fluida, objetiva e elucidativa. Baseado no exposto, apresenta-se o Quadro 9:

Quadro 9 - Proposta de ação 3

<b>O que fazer?</b>	Sistematizar as informações e conhecimentos obtidos		
<b>Por que fazer?</b>	Para tratar os dados e criar um recurso de memória organizacional		
<b>Onde fazer?</b>	Por meio digital		
<b>Quando fazer?</b>	No primeiro mês de atuação da Comissão	Em um período de até 3 meses	A partir de sua definição, somado 1 mês após a etapa anterior
<b>Quem irá fazer?</b>	Comissão	Diretoria de Imagem	Setor responsável
<b>Como irá fazer?</b>	Definir qual recurso de memória organizacional utilizar	Ajustar os dados recebidos na proposta de ação 1 de modo que o conteúdo final seja educativo e dinâmico	Elaborar o recurso a ser utilizado e dispor nele o conteúdo gerado pela Diretoria de Imagem
<b>Quanto irá custar?</b>	Sem custos adicionais		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em princípio, a Comissão precisa estabelecer qual será o recurso que irá propiciar a armazenagem do conteúdo gerado e servir de apoio para a localização da informação pretendida. Esta decisão precisa ser tomada levando em consideração variados fatores, como acessibilidade, abrangência, qualidade de disponibilização do conteúdo, contexto social da organização e adequação ao orçamento já previsto para o setor responsável. Este processo pode acontecer conjuntamente com o primeiro passo da proposta de ação 1 e a partir de então ser

desenvolvido pelo setor responsável, de acordo com a definição. Ademais, a disponibilização, neste recurso, do material gerado pela Diretoria de Imagem pode ser realizada em até um mês depois de pronto.

Indica-se o uso de um sistema de informação, o qual permita a disponibilização de um banco de dados que possa ser atualizado e alimentado diretamente pelos servidores envolvidos nos processos, quando necessário. E que, ainda, tenha a capacidade de estar interligado a um canal de comunicação a ser descrito na proposta de ação 4.

O tratamento dos dados recebidos na proposta de ação 1 pela Diretoria de Imagem Institucional possibilitará que o conteúdo final disponibilizado seja de relevância e esteja disposto de modo compreensível ao usuário. Para tal, propõe-se um prazo de até três meses.

É importante destacar que o intuito das ações propostas até aqui não é inibir a inovação e a individualidade de cada gestor e de cada curso, mas, sim, fomentar o mínimo de suporte para que possam agir com eficiência, evitando dificuldades, erros e atrasos. Estas propostas permitem criar uma estruturação dos processos, propiciando clareza nos procedimentos a serem realizados e nos fluxos destes.

Além daquilo que é possível captar por meio das ações anteriores, a atuação destes gestores contempla situações inéditas e diversificadas, não sendo as propostas anteriores, por si só, capazes de fornecer todo o subsídio necessário para a tomada de decisões destes. Este fato, somado à identificação, por meio da pesquisa, de limitações e dificuldades de comunicação entre os professores-gestores e os setores institucionais, subsidiou o proposto no Quadro 10:

Quadro 10 - Proposta de ação 4

<b>O que fazer?</b>	Criar um canal de comunicação Institucional alternativo ao e-mail
<b>Por que fazer?</b>	Para possibilitar uma melhor interação entre os servidores de modo a sanar as dúvidas que venham a surgir quando da condução do cargo ocupado
<b>Onde fazer?</b>	Por meio digital
<b>Quando fazer?</b>	A depender da disponibilidade do CGCO
<b>Quem irá fazer?</b>	CGCO
<b>Como irá fazer?</b>	Com o uso de ferramentas de TI disponíveis na Instituição
<b>Quanto irá custar?</b>	Sem custos adicionais

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A iniciativa contemplada no Quadro 10 oportuna maior interação entre os professores-gestores e os diferentes setores institucionais, formando um espaço de criação, socialização e compartilhamento de informações e conhecimentos, mudando, assim, a dinâmica das relações de trocas entre os servidores da Instituição.

Não se pretende, por meio deste PAE, definir o sistema propriamente dito, por entendimento que esta competência pertence aos servidores ligados à área da TI. O intuito é apenas apontar diretrizes que possam ser utilizadas para o desenvolvimento das proposições feitas.

Para promover conexões de pessoas para pessoas e de pessoas para informações, sugere-se que esta ferramenta seja disponibilizada em conjunto com o banco de dados proposto na ação 3, em um sistema de fácil utilização que contenha as seguintes funcionalidades: fóruns entre gestores de mesmo cargo; central de atendimento de demandas por chamados, na qual o usuário solicita o esclarecimento de dúvidas diretamente ao setor administrativo responsável<sup>20</sup>; funções interativas para a criação de conhecimentos conjuntos, de modo que permita alimentar, avaliar e atualizar o banco de dados preexistente; e a opção de buscador, para um acesso facilitado aos recursos disponíveis.

Estas sugestões contemplam técnicas que dão suporte ao processo de gestão vivenciado pelos docentes, transformando as relações que ora vigoram, permitem conectar pessoas com base nas suas experiências e interesses, propiciam a captura de informações e conhecimentos de variados modos, além de permitir uma participação ativa com colaboração e envolvimento de todos, servindo como um espaço de troca, de reflexão crítica, individual e coletiva.

O prazo para o desenvolvimento desta ferramenta deve levar em consideração as definições iniciais da Comissão e a disponibilidade dos servidores e recursos do CGCO.

Os cargos de Coordenação de Curso e Chefia de Departamento abrangem atividades que requerem dos docentes o desenvolvimento de competências e

---

<sup>20</sup> Mesmo estilo do recurso já utilizado pela “Central de Serviços TI Online”. Uma opção ao e-mail, que neste caso deve gerar chamados destinados ao setor detentor da informação, otimizando o atendimento dos “clientes” internos. Esta ação, além de atender a uma defasagem institucional, possibilitará que os pedidos de informação não recaiam apenas para o CGCO, mas ao setor ao qual compete a atividade.

habilidades distintas daquelas habitualmente empregadas enquanto professor universitário atuante nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. A falta de preparo dos docentes ao assumirem tais cargos é um entrave que pode gerar um esforço, maior que o necessário, para desempenhar a função. Para evitar que os conhecimentos essenciais sejam repassados de forma indireta e que todo o aprendizado necessário a estes gestores ocorra durante a prática do cargo, o PAE traz as propostas de ação 5 e 6.

Os resultados da pesquisa apontam que não há uma padronização acerca do repasse de informações e conhecimentos para os gestores recém-empossados no cargo. Posto isso, reconhece-se a importância de ações institucionais que permitam a estes professores-gestores tomar ciência das atividades desenvolvidas pela gestão que os precedem, e ainda receber um direcionamento quanto à documentação institucional que subsidia a condução do cargo. Assim, faz-se uma proposta de formalização do repasse de informações quando da transição entre os cargos, exposta resumidamente no Quadro 11:

Quadro 11 - Proposta de ação 5

<b>O que fazer?</b>	Formalizar o repasse de informações quando da transição entre gestores em um cargo	
<b>Por que fazer?</b>	Para viabilizar que as Chefias de Departamento e Coordenações de Curso eleitas tenham um primeiro contato com as atividades a serem desenvolvidas, bem como com a continuidade daquelas desenvolvidas pela gestão anterior	
<b>Onde fazer?</b>	Por meio de recursos tecnológicos	
<b>Quando fazer?</b>	(1) ao longo da gestão; (2) quando da transição do cargo	Quando da investidura do docente no cargo de gestor
<b>Quem irá fazer?</b>	Gestor atuante	Progepe
<b>Como irá fazer?</b>	(1) fazer um relatório das atividades desenvolvidas; (2) repassar os dados para o sucessor	Enviar ao docente eleito, quando da posse no cargo, instruções acerca dos recursos gerados nas propostas de ação 3, 4 e 6
<b>Quanto irá custar?</b>	Sem custos adicionais	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As atividades descritas no Quadro 11 têm a finalidade de garantir um amparo inicial a estes gestores quando da investidura no cargo. Assim, a formalização do repasse de informações importantes subdivide-se em duas etapas. A primeira, envolvendo o gestor atuante, consiste na construção de arquivos eletrônicos com

informações relevantes, resumidas, sobre os projetos desenvolvidos no setor ao longo da gestão, os quais devem ser disponibilizados para o gestor subsequente.

A segunda etapa compreende a participação da Progepe que, ao emitir a portaria de designação ao cargo, instrua o gestor, por meio eletrônico, quanto à existência e localização dos recursos originados a partir das propostas de ação 3, 4 e 6.

Se colocadas em prática, muitas das ações até aqui propostas servirão como auxílio, de modo considerável, na condução dos cargos, contudo não substituem a importância da capacitação. A necessidade de uma capacitação voltada para a atuação destes professores-gestores é evidenciada pela pesquisa. Todavia, dada a realidade institucional, acredita-se que o modo tradicional de capacitação ofertado pela UFJF não seja capaz de atender à especificidade das necessidades destes gestores. O Quadro 12 enuncia o resumo de uma proposta acerca desta temática:

Quadro 12 - Proposta de ação 6

<b>O que fazer?</b>	Elaborar e disponibilizar cursos de capacitação em um modelo que atenda às particularidades dos cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso	
<b>Por que fazer?</b>	Para promover o desenvolvimento e/ou aprimoramento de competências gerenciais	
<b>Onde fazer?</b>	Por meio de recursos tecnológicos	
<b>Quando fazer?</b>	A depender da disponibilidade dos servidores envolvidos	Depois de finalizada a elaboração
<b>Quem irá fazer?</b>	Progepe	Progepe
<b>Como irá fazer?</b>	A elaboração deve levar em consideração temas relacionados à gestão e às rotinas destes gestores, bem como a adoção de um modelo de curso que fique permanentemente disponível	Disponibilização permanente do curso por meio eletrônico de autoformação
<b>Quanto irá custar?</b>	Sem custos adicionais	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O desenvolvimento de um modelo de curso específico, por parte da Progepe, faz-se necessário devido ao fato de não haver um “período comum” no qual as designações aos cargos acontecem. Elas ocorrem mediante a realidade de cada curso. Assim, um curso de capacitação ofertado periodicamente não seria capaz de atender a todos no momento necessário. O ideal seria a disponibilização de um



ambiente virtual de aprendizagem que não exija o acompanhamento de um tutor, no qual o conteúdo esteja disponível a qualquer tempo para o servidor.

Nenhum curso de capacitação profissional de curto prazo seria capaz, por si só, de agregar todos os conhecimentos que estes atores precisam ter, pois inteirar-se de tudo leva tempo e dedicação, além de haver particularidades em cada curso. Daí a importância das ações anteriormente propostas. Assim, o objetivo é que a capacitação a ser elaborada possibilite a ambientação e auxilie estes gestores no desenvolvimento e/ou aprimoramento das principais competências gerenciais, de modo a impactar positivamente as atividades a serem desenvolvidas.

É preciso traçar objetivos compatíveis com as necessidades de cada cargo, com temas que direcionem a reflexão sobre questões da realidade profissional, de modo não generalista. Tem-se como temas importantes a serem abordados: missão, valores e objetivos da Instituição, e como estes professores-gestores interagem para estes fins; apresentação dos fluxos de trabalho e dos setores interligados a eles; noções básicas dos recursos a serem utilizados no Siga e no SEI para o desempenho da função; termos e prazos do calendário acadêmico; apresentação das normativas norteadoras vigentes; apresentação da carga horária de dedicação ao cargo; noções acerca dos processos de fiscalização e coordenação das atividades pedagógicas e de regulação dos cursos; apresentação de práticas de gestão contemporâneas voltadas para a área de atuação educacional (que compreenda processos de gestão estratégica e administrativa de finanças, de projetos, de pessoal, de comunicação, de conflitos, de diversidade, liderança, entre outros); apresentação dos recursos de apoio disponíveis na Instituição, desenvolvidos nas ações propostas anteriormente e outros, se houver.

Estas informações podem ser dispostas em vídeos, cartilhas, manuais, entre outros recursos possíveis. Acredita-se que o material a ser gerado mediante a execução da proposta de ação 1 contribua para parte do desenvolvimento do curso.

Além de promover ações de apoio aos gestores para a condução dos cargos de gestão de Chefias de Departamentos e Coordenações de Curso, a sensibilização dos docentes quanto à importância da atuação nestes cargos mostrou-se necessária, devido à constatação do baixo interesse destes. O Quadro 13 versa sobre este tema:

Quadro 13 - Proposta de ação 7

<b>O que fazer?</b>	Promover ações internas de divulgação de conteúdo acerca destes cargos gerenciais
<b>Por que fazer?</b>	Para sensibilizar os professores-gestores quanto à importância da atuação nos cargos de Chefia de Departamento e Coordenações de Curso, bem como promover as ações institucionais de apoio desenvolvidas
<b>Onde fazer?</b>	Por meio digital
<b>Quando fazer?</b>	Continuamente
<b>Quem irá fazer?</b>	Diretoria de Imagem Institucional
<b>Como irá fazer?</b>	Desenvolvendo estratégias e produzindo campanhas de divulgação
<b>Quanto irá custar?</b>	Sem custos adicionais

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Diretoria de Imagem ficaria a cargo de desenvolver peças visuais e audiovisuais que tenham por objetivo incentivar e valorizar a atuação dos docentes nestes cargos gerenciais, demonstrando a relevância do cargo para o desenvolvimento dos serviços prestados pela UFJF, buscando construir um clima de confiança e colaboração.

Ademais, com o intuito de reforçar o compromisso da Universidade com estes gestores, qualifica-se como sendo de suma importância a divulgação de todas as ações empreendidas ao longo do desenvolvimento deste PAE.

#### 4.1.1 Próximos passos

As ações necessárias para garantir a efetividade do PAE proposto não findam depois de concluídos os passos descritos acima. São, na verdade, o ponto de partida na promoção de intervenções institucionais que beneficiam e prestam um suporte adequado aos professores-gestores em questão. E para assegurar que as ações empreendidas não percam a continuidade, bem como para mensurar se elas estão proporcionando o resultado esperado e gerando impactos positivos na Instituição, é fundamental realizar um acompanhamento sistemático destas ações. A proposta elencada no Quadro 14 destina-se a este fim:

Quadro 14 - Proposta de ação de monitoramento

<b>O que fazer?</b>	Monitorar e avaliar as ações desenvolvidas no presente PAE		
<b>Por que fazer?</b>	Para verificar se com o produto das ações implementadas os resultados esperados foram alcançados e/ou se necessitam de ajustes e melhorias		
<b>Onde fazer?</b>	Por meio digital		
<b>Quando fazer?</b>	Anualmente	Continuamente	Continuamente
<b>Quem irá fazer?</b>	Comissão	CGCO	Diretoria de Imagem
<b>Como irá fazer?</b>	(1) avaliando a participação dos servidores e a contribuição das ações para o ambiente de trabalho tanto dos professores-gestores quanto dos setores interligados à sua atuação; (2) avaliando os materiais disponíveis no banco de dados	Monitorando o sistema de informação utilizado	Monitorando e tratando dos dados referentes às novas inclusões na base disponibilizada
<b>Quanto irá custar?</b>	Sem custos adicionais		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Algumas medidas, após implementadas, carecem de monitoramento e avaliação. Assim, propõe-se que:

- a) a Comissão promova, anualmente, uma avaliação acerca dos recursos disponibilizados, de modo que seja possível (1) verificar o nível de participação dos servidores e avaliar as contribuições das ações para o cotidiano de todos os envolvidos, a fim de averiguar se os resultados esperados estão sendo alcançados, e se há algum problema que necessita ser sanado ou ainda se há proposições de melhorias em algum aspecto. Isto por meio de consulta direta, de modo digital, aos professores-gestores e aos servidores de setores interligados às tarefas por eles desenvolvidas; (2) que os conteúdos disponíveis no banco de dados sejam reavaliados e novamente comparados com as normativas vigentes. Os resultados podem levar a processos de ajustes que se mostrarem necessários;
- b) o CGCO monitore continuamente o sistema criado, prestando suporte e melhorias quando necessário;

- c) a Diretoria de Imagem, por meio da ferramenta criada, possa monitorar e tratar os novos dados que forem inseridos no banco de dados.

Estas são condutas que permitirão à Instituição subsidiar a continuidade das ações, apurar se e como estão ocorrendo o cumprimento das ordenações e se estas são eficientes e eficazes para o fim ao qual foram destinadas. Identificado algum problema, poderá intervir em sua causa por meio de uma solução adequada. Outra questão que não se deve perder de vista é que as Tecnologias da Informação e Comunicação evoluem em um ritmo acelerado, assim este constante monitoramento deve sempre levar em consideração o emprego de novos recursos, quando couber.

#### **4.1.2 Algumas considerações a respeito do PAE apresentado**

A proposta deste PAE versa sobre as referências teóricas utilizadas nesta dissertação, o resultado da pesquisa e a visão de mundo da autora, com foco no resultado de prover melhorias para os professores-gestores de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso. Contudo, com a formação da equipe multidisciplinar que comporá a Comissão proposta, o delineamento das ações pode ser adaptado, melhorado e expandido para abarcar outros contextos que não são objetos desta pesquisa.

As ações propostas dependem de um grande empenho da Instituição para que sejam colocadas em prática. Embora estas ações sejam destinadas a duas categorias bem específicas (as quais comportam um número significativo de servidores exercendo os cargos concomitantemente), permitirão, em longo prazo, não só melhorias para os gestores em questão, mas também para os setores interligados às suas ações, uma vez que têm o potencial de reduzir os erros e demandas sobre esclarecimentos de procedimentos.

A captação das informações e de conhecimentos não se esgota com a conclusão das tarefas elencadas neste PAE. Deve-se zelar por uma produção contínua de dados atualizados, como meio de manutenção da base.

O material gerado por algumas destas propostas pode servir ainda de subsídio para uma revisão dos sistemas de informação já existentes na Instituição, de modo a promover, quando couber, a automatização de algumas atividades, bem como a melhoria nos processos identificados.

É importante que todos os recursos criados a partir deste PAE sejam acessíveis também às Subchefias de Departamento e às Vice-coordenações de curso, uma vez que também assumem, em algum momento, funções relativas aos cargos.

A pesquisa evidenciou ainda outros problemas, os quais carecem de um aprofundamento investigativo, além de recursos financeiros que a Instituição não dispõe no momento. Assim, salienta-se a importância de que ações futuras abordem uma equiparação acerca dos recursos tecnológicos disponíveis nos setores da Instituição, o provimento de vagas e alocação de servidores técnico-administrativos de modo equânime, e a revisão da distribuição de espaço físico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista da organização complexa e particular das universidades, somada ao paradigma democrático e multifacetado de gestão por elas adotado que, por vezes, coloca os docentes no exercício de cargos administrativos de nível gerencial, o presente estudo se propôs a identificar e analisar as dificuldades encontradas pelos docentes ao exercerem os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso de Graduação na Universidade Federal de Juiz de Fora, com vistas a propor ações de aprimoramento no processo de gestão destes cargos.

São muitos os professores-gestores em cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso na UFJF – um grupo de docentes que, ao mesmo tempo, em espaços físicos diversificados e descentralizados, atuam em posições gerenciais afins e complementares. Os entraves inicialmente verificados no ambiente de trabalho da autora subsidiaram a base para a investigação acerca do caso de gestão apresentado, que foi expandido, em nível da pesquisa de campo, para toda a Universidade.

Este é um tema muito extenso e a investigação acerca dos desafios enfrentados no processo de administração gerencial dos docentes poderia ser aprofundada sob muitos ângulos. Na presente pesquisa, optou-se por direcioná-la ao apoio institucional recebido, sobretudo acerca da disseminação de conhecimentos e informações específicos, os quais os professores-gestores dos cargos supracitados necessitam ao longo de seu mandato para que possam desempenhar de modo eficiente suas funções. Ademais, foi disponibilizado um espaço de livre manifestação aos participantes para que pudessem se expressar sobre dificuldades percebidas além do direcionamento apresentado na pesquisa.

Com isso, foi possível confirmar quão grande é a diversidade institucional e o quanto é difícil o processo de gestão vivenciado pelas Chefias de Departamento e Coordenações de Curso. Pôde-se perceber que estes cargos são pouco atraentes, o que, com base nos dados da pesquisa, está correlacionado ao alto grau de comprometimento do tempo, que limita a atuação destes docentes nas demais atividades acadêmicas, e ao baixo amparo recebido devido à dinâmica organizacional vigente, resultando na intensificação de seu trabalho sem que haja uma gratificação financeira compensatória frente a isso.

Em termos das limitações institucionais, identifica-se, em maior escala, que os docentes não recebem um preparo específico para o ingresso nos cargos; que não há uma política clara e definida acerca das demasiadas atribuições dos cargos; que as informações e conhecimentos organizacionais não estão concentrados e dispostos de modo que favoreçam um acesso rápido e assertivo por parte dos gestores; e que há dificuldades de comunicação entre setores. Estes entraves resultam em falta de clareza acerca dos procedimentos a serem realizados ao longo da gestão dos cargos, ocasionando dificuldades variadas. Assim, percebe-se que, de fato, os subsídios para as tomadas de decisões não são suficientes e por vezes acarretam erros e atrasos em procedimentos, os quais poderiam ser evitados.

Mediante o exposto, entende-se que o problema, de um modo geral, é de âmbito dos paradigmas e recursos de gestão adotados pela UFJF, e não derivado diretamente da atuação dos professores-gestores.

A ausência de mecanismos institucionais de apoio torna precária a transformação destes docentes em gestores públicos. Cabe destacar que, do mesmo modo que na Administração Pública em geral, há uma grande rotatividade entre os servidores que exercem cargos de gestão nas universidades, necessitando-se, assim, de políticas institucionais que permitam a continuidade das ações independentemente de quem ocupe os cargos, além da garantia da eficiência do cumprimento das demandas.

Embora possuam autonomia, as universidades públicas são condicionadas, em grande parte, a políticas governamentais federais e à disponibilização de recursos financeiros para seu funcionamento. Ante o exposto e mediante as medidas arbitrárias que vêm ocorrendo nos últimos anos, e que têm ocasionado um grande clima de incerteza na comunidade acadêmica, as propostas oriundas desta pesquisa abrangem estratégias de gestão compatíveis com as peculiaridades da estrutura organizacional e material da UFJF.

Assim, na certeza de que é possível mudar positivamente a realidade vivenciada por estes gestores, o PAE sugerido versa sobre instrumentos gerenciais contemporâneos, colaborativos e democráticos para combater os problemas identificados.

As práticas dos professores-gestores dependem muito do entendimento que têm mediante as informações e conhecimentos organizacionais existentes,

articuladas às suas competências individuais e às situações que emergem em seu contexto de atuação. Logo, considera-se que a estrutura organizacional da Universidade deve prezar pela inclusão de práticas modernas de gestão, com foco em resultados específicos, que possam dirimir sua complexidade e favorecer o dinamismo na atuação de seus servidores.

Deste modo, as medidas propostas versam sobre as teorias de GI e GC e foram elaboradas com o intuito de provocar mudanças positivamente significativas, tendo como finalidade propiciar a integração institucional através de meios diferenciados de trabalho em equipe, proporcionar melhorias de comunicação entre os pares, promover aproximação entre setores fisicamente distantes, subsidiar tomadas de decisões e, conseqüentemente, viabilizar a redução da fragmentação das informações e conhecimentos organizacionais.

Por fim, espera-se que as propostas oriundas desta dissertação sejam consideradas pela Administração Superior da UFJF e que possam refletir em melhorias para toda a comunidade acadêmica.



## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 67-86, 2007. Edição especial comemorativa. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 4 out. 2020.

ALMEIDA, L. A. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: o caso do campus da UFJF em Governador Valadares**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de fora, 2016. Disponível em: <http://www.mestrado.caeduff.net/gestao-da-informacao-e-gestao-do-conhecimento-o-caso-do-campus-da-ufjf-em-governador-/valadares>. Acesso em: 11 jun. 2020.

ALVES FILHO, A. *et al.* **Universidades públicas federais no enfrentamento ao coronavírus: mobilização e construção de capacidades e lições aprendidas**. Natal: EDUFRN, 2020. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/30222/1/UniversidadesPublicasFederaisnoEnfrentamentoaoCOVID\\_AlvesFilho\\_2020.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/30222/1/UniversidadesPublicasFederaisnoEnfrentamentoaoCOVID_AlvesFilho_2020.pdf). Acesso em 14 out. 2020.

AMARAL, N. C. As universidades federais brasileiras sob ataque do Governo Bolsonaro. *In*: CLAUS, A. (org.). **Propuesta Educativa**, Buenos Aires, Argentina, ano 28, n. 52, v. 2, p. 127-138, nov. 2019. Disponível em: <http://propuestaeducativa.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2020/05/PropuestaEducativa52-Dossier-Amaral.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata, Argentina. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136199/102\\_00142%20t.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136199/102_00142%20t.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 19 ago. 2020.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências gerenciais (esperadas *versus* percebidas) de professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 439-473, set./dez. 2016. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/344>. Acesso em: 17 ago. 2020.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-gestor em universidades federais: alguns apontamentos e reflexões. *In*: COLÓQUIO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 13., 2013, Buenos Aires, Argentina. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/114717/2013135%20-%20O%20professor-gestor%20em%20universidades.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 set. 2020.

BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M.; MENDONÇA, J. R. C. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 84, p. 100-121, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/15167>. Acesso em: 20 ago. 2020.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, nº esp, p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 13 jun. 2020.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 - níveis de maturidade. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2016. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27098](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=27098). Acesso em: 15 out. 2020.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 15 out. 2020.

BATISTA, F. F. **Texto para discussão nº 1181**: o desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, maio 2006. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1181.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf). Acesso em: 13 maio 2020.

BERMUDES, W. L. *et al.* Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **Vértices**, Campos dos Goytacazes, v. 18, n. 2, p. 7-20, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/issue/view/186>. Acesso em: 30 mar. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 4 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966**. Fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1966. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/De10053.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/De10053.htm). Acesso em: 12 set. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 252, de 28 de fevereiro de 1967**. Estabelece normas complementares ao Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/del0252.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0252.htm). Acesso em: 9 set. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 13 set. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm#art3](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm#art3). Acesso em: 14 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, DF: Presidência da República, 1987. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm). Acesso em: 2 maio 2020.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm). Acesso em: 14 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1961. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4024.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm). Acesso em: 12 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1968. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm). Acesso em: 9 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **O que é o REUNI**. Brasília, DF: MEC, 2010a. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>. Acesso em: 1 maio 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**. Brasília, DF: MP, Seges, 2010b. 105 p. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp\\_1000\\_pontos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf). Acesso em: 13 out. 2020.

BÚRIGO, C. C. D. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

CARROLL, J. B.; GMELCH, W. H. A factor-analytic investigation of role types and profiles of higher education department chairs. **American Educational Research Association Annual Conference**, San Francisco, Califórnia, 1992.

CAVALCANTE, C. R. *et al.* Educação e cultura na luta por emancipação da humanidade: ataques e resistências no governo Bolsonaro. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v. 24, n. especial, p. 312-330, 2020. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/15148> Acesso em: 14 out. 2020.

CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. S. Gestão Pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo? *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015, Brasília, DF. **Anais** [...]. Brasília, DF: Consad, 2015. Disponível em: <http://www.gestaopublica.unb.br/images/AlunoRegular/Cavalcante-et-al.-2015.pdf>. Acesso em: 4 out. 2020.

CHUEKE, G. V.; LIMA, M. C. Pesquisa qualitativa: evolução e critérios. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 128, jan. 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/12974/8511>. Acesso em: 19 nov. 2020.

CORREIA, M. B. **A comunicação de dados estatísticos por intermédio de infográficos: uma abordagem ergonômica**. 2009. Dissertação (Mestrado em Design) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv80737.pdf>. Acesso em: 7 set. 2020.

COSTA, D. M.; COSTA, A. M.; BARBOSA, F. V. Financiamento público e expansão da educação superior federal no Brasil: o REUNI e as perspectivas para o REUNI 2. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 106-127, jan. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p106/23989>. Acesso em: 30 set. 2020.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Cadernos de Estudo**, São Paulo, v. 10, n. 18, maio/ago.1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cest/n18/n18a04.pdf>. Acesso em: 13 out. 2020.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução: Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. Disponível em: <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2020.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron, 1998.

FERREIRA, L. D. **Procedimentos para aperfeiçoamento dos concursos públicos para docentes**: o caso da UFJF. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <http://mestrado.caedufff.net/procedimentos-para-aperfeicoamento-dos-concursos-publicos-para-docentes-o-caso-da-ufff/>. Acesso em: 13 set. 2020.

FIDÉLIS, L. M. **A gestão da informação e a gestão do conhecimento nos setores administrativos das IFES**: análise de um caso na UFJF. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufff.net/a-gestao-da-informacao-e-a-gestao-do-conhecimento-nos-setores-administrativos-das-ifes-analise-de-um-caso-na-ufff/>. Acesso em: 22 jun. 2020.

FRANÇA FILHO, G. Definindo gestão social. *In*: SILVA JÚNIOR *et al.* (org.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. 1. ed. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 27-37.

GOMES, O. F. *et al.* Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013. Edição especial. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p234>. Acesso em: 6 set. 2020.

GUIMARÃES F.; MOREIRA, K. D. Reflexões sobre a serendipidade no contexto da gestão universitária. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201947>. Acesso em: 18 set. 2020.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, jan./abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/sausoc/v13n1/04.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.

KEKÄLE, J. Academic leaders as thermostats. **Tertiary Education and Management**, [s. l.], v. 9, p. 281-289, 2003. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583883.2003.9967110>. Acesso em: 7 set. 2020.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. Chaves para o terceiro milênio na era do conhecimento. *In*: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível

em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/livros/informacao-e-globalizacao-na-era-do-conhecimento>. Acesso em: 11 jun. 2020.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. *In*: VALENTIM, M. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 277-300.

LOUSADA, M. *et al.* Produção científica sobre gestão do conhecimento e gestão da informação no âmbito da ciência da informação: uma aplicação da lei de Bradford. **Anales de Documentación**, Espinardo, España, v. 15, n. 2, p. 1-17, 2012. Disponível em: <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/138741>. Acesso em: 11 jun. 2020.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. Disponível em: [http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf). Acesso em: 11 maio 2021.

MARIANO, C. M. Emenda constitucional 95/2016 e o teto dos gastos públicos: Brasil de volta ao estado de exceção econômico e ao capitalismo do desastre. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 259-281, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rinc/v4n1/2359-5639-rinc-04-01-0259.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo moderno**. 21. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M., RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/3676>. Acesso em: 2 set. 2020.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=>. Acesso em: 4 out. 2020.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1860>. Acesso em: 15 set. 2020.

MOLINA, L. G. **Portais corporativos: tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia de informação**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/molina\\_lg\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/molina_lg_me_mar.pdf). Acesso em: 15 out. 2020.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Gestão do Conhecimento nas organizações: perspectivas de uso da Metodologia Sistêmica Soft (Soft Systems Methodology). *In: VALENTIM, M. (org.). Gestão, mediação e uso da informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 33-58.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Model and Notation**. Milford, USA: OMG, 2011. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/About-BPMN/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 1. p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>. Acesso em: 4 out. 2020.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 627-647, jul. 2011. Edição especial. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5445/4179>. Acesso em: 16 jun. 2020.

PEREIRA, F. L. *et al.* A importância da inovação na gestão de processos administrativos da Universidade Pública, por meio da implementação da tecnologia de certificação digital. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, v. 1, n. 21, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/384>. Acesso em: 17 ago. 2020.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, jan./fev. 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 4 out. 2020.

POTGIETER, I.; BASSON, J.; COETZEE, M. Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: a literature overview. **South African Journal of Labour Relations**, [s. l.], v. 35, n. 1, 2011. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Management-competencies-for-the-development-of-of-a-Potgieter-Basson/4b3854edea3d30b35a055e6912711692278ce86b>. Acesso em: 15 set. 2020.

REIS, C. Z. T. **Estágios da institucionalização do modelo de alocação de recursos orçamentários das universidades federais brasileiras**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2011. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/1947/1/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 13 out. 2020.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JÚNIOR, G.; SARTOR, V. V. B. Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., Florianópolis, 2004. **Anais** [...]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>. Acesso em: 15 set. 2020.

SAMPAIO, R. M. **Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB**. 2003. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/9406/1/111111aa.pdf>. Acesso em: 18 set. 2020.

SANTOS, C. C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. Experiências da gestão acadêmica da docência universitária. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 989-1008, jul./set. 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/74106>. Acesso em: 6 set. 2020.

SCHLESINGER, C. C. B. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C.A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 145-171, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p145/> 21940. Acesso em: 15 set. 2020.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=295>. Acesso em: 20 nov. 2020.

TRIGUEIRO, F. M. C.; MARQUES, N. A. **Teorias da Administração I**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC; [Brasília, DF]: Capes: UAB, 2014. Disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401253/1/Livro\\_Teorias\\_da\\_Administracao\\_I%20WEB%20atualizado.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401253/1/Livro_Teorias_da_Administracao_I%20WEB%20atualizado.pdf). Acesso em: 13 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Acesso à informação. Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC). **[Quantitativo de coordenações e**



**departamentos dos cursos de graduação da UFJF].** Destinatário: Andréa Lopes Silva. Juiz de Fora: UFJF, 29 out. 2020d. Resposta eletrônica.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Apresentação.** Juiz de Fora: UFJF, 2020a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 28 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de Autoavaliação Institucional Trienal 2018-2019-2020.** Juiz de Fora: CPA, 2021a. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2021/04/RAAI2020\\_michele-8.pdf](https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2021/04/RAAI2020_michele-8.pdf). Acesso em: 10 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório Integral de Autoavaliação Institucional 2018.** Juiz de Fora: UFJF, 2019. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/files/2019/03/RAAI-2018-CPA-UFJF.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional 2019.** Juiz de Fora: UFJF, 2020c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2020/11/RAAI2019.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Competências.** Juiz de Fora: UFJF, 2020b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/ acesso-a-informacao/institucional-ufjf/competencias/>. Acesso em: 28 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Setorial de Graduação. **Regulamento Acadêmico da Graduação - RAG.** Juiz de Fora: Congrad, 2016a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/congrad/wp-content/uploads/sites/30/2020/02/20.02-RAG-Regulamento-Acad%C3%AAmico-da-Gradua%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 15, de 25 de outubro de 2007.** Aprova adesão da UFJF ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI e o Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF. Juiz de Fora: UFJF, 2007. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2018/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-15-2007.pdf>. Acesso em: 13 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 25/2017.** Altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Consu, 2017a. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_25.2017\\_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf](https://www2.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf). Acesso em: 13 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 33.2020, de 14 de agosto de 2020.** Regulamenta a realização de Ensino Remoto Emergencial (ERE) nos cursos de graduação presencial da Universidade Federal de

Juiz de Fora (UFJF), em caráter excepcional, seguindo as orientações de proteção à saúde no contexto da pandemia do novo coronavírus. Juiz de Fora: Consu, 2020d. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2020/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-33.2020\\_Assinada-SEI.pdf](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2020/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-33.2020_Assinada-SEI.pdf). Acesso em: 22 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Escritório de processos**. Juiz de Fora: UFJF, 2021c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Organograma UFJF 2017**. Juiz de Fora: UFJF, 2017b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/transparencia/wp-content/uploads/sites/91/2019/01/Organograma-v1.12.pdf>. Acesso em: 13 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria nº 013, de 6 de janeiro de 2016**. [Altera a estrutura organizacional da UFJF]. Juiz de Fora: UFJF, 2016b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/files/2009/03/Portaria-n%C2%BA-013-2016-Ajustar-Estrutura-Organizacional.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Edital 13/2014-PRORH/UFJF** – Adendo I - Atribuições dos cargos (descrição sumária). Juiz de Fora: Prorh, 2014. Disponível em: <http://www.ufjf.br/antenado/files/2010/08/Edital-13-2014-UFJF-JF-Adendo-I.pdf>. Acesso em: 2 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Regimento Geral da UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 1999. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2019/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_aprovada-e-Regimentogeral-UFJF.pdf](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2019/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o_aprovada-e-Regimentogeral-UFJF.pdf). Acesso em: 24 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Sistema Eletrônico de Informações – SEI**. Juiz de Fora: UFJF, 2021b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/sei/>. Acesso em: 19 jan. 2021.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001277/b497a27940c2cba21ddc47cf675a0625>. Acesso em: 11 jun. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 13 maio 2020.

VEIGA, I. P. A. Docência Universitária na Educação Superior. *In*: SIMPÓSIO PROMOVIDO PELO INSTITUTO DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 4., 2005, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: Inep, 2005. Disponível em: <https://www.unochapeco.edu.br/static/data/portal/downloads/2130.pdf>. Acesso em: 1 maio 2020.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506>. Acesso em: 13 maio 2020.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **RAC**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 181-200, abr./jun. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v8n2/v8n2a10.pdf>. Acesso em: 13 out. 2020.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE A – Questionário de pesquisa - Chefias de Departamento

Prezado(a) docente,

Gostaria de convidá-lo(a) para participar como voluntário da pesquisa intitulada "A gestão administrativa nas universidades federais: análise das atribuições de professores-gestores na Universidade Federal de Juiz de Fora".

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar as dificuldades encontradas pelos docentes, ao assumirem os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso de Graduação na Universidade Federal de Juiz de Fora, com vistas a propor ações de aprimoramento no processo de gestão destes cargos.

Desde já informo que sua identidade será mantida em sigilo e que as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa, conforme a legislação brasileira determina (Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde).

O primeiro bloco de questões tem por intuito caracterizar o perfil dos respondentes. As demais se destinam mais diretamente a realizar o levantamento das percepções dos docentes-gestores sobre o tema tratado.

O tempo de resposta do questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Cordialmente,

Andrêsa Lopes Silva

(a) Endereço de e-mail:

(b) Visto a importância da sua participação nesta pesquisa, você concorda em participar?

Sim     Não

Perfil profissional:

1 - Sua atuação enquanto gestor na UFJF se dá em âmbito de qual departamento?

2- Você possui alguma formação voltada para o exercício da gestão pública?

Sim     Não

3 - Há quanto tempo você está em efetivo exercício como docente na UFJF?

0 a 5 anos

5 a 10 anos

10 a 15 anos

Mais de 15 anos

4 - Há quanto tempo você exerce o cargo de gestão administrativa o qual ocupa atualmente?

0 a 12 meses da primeira gestão

13 a 24 meses da primeira gestão

0 a 12 meses da segunda gestão

13 a 24 meses da segunda gestão

Outro (caso compute período superior, somando gestões não sequentes)

5 - Possui experiência de gestão em decorrência de atuação em outros cargos administrativos na UFJF?

Sim  Não

6 - Possui experiência de gestão administrativa fora da Instituição?

Sim  Não

Da investidura no cargo:

\*Não existem respostas certas ou erradas. O importante é sua perspectiva

7 - Motivação para concorrer ao cargo:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Desenvolvimento pessoal					
Progressão de carreira					
Afinidade com atividades de gestão					
Ausência de docentes interessados (ou adoção de modelo de rodízio)					
Outros					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

8 - Competitividade para concorrência ao cargo:

Chapa única

2 chapas

Mais de 2 chapas

Nenhuma chapa (indicação de instância superior para assumir o cargo)

9 - Quanto ao preparo obtido dentro e fora da UFJF para atuação na função de gestor que exerce, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Os conhecimentos necessários foram obtidos durante minha formação acadêmica					
Os conhecimentos necessários foram obtidos por meio de algum curso que fiz antes de me tornar servidor da UFJF					
A UFJF ofertou, de forma satisfatória, um curso que tratou especificamente das rotinas de trabalho (fluxos e funções) inerentes ao cargo que ocupo					
Não obtive nenhum preparo específico que comporte o conhecimento organizacional necessário para a atuação no cargo					
Obtive as informações sobre as rotinas de trabalho por intermédio de técnicos de outros setores					
Considero que ao assumir o cargo já possuía, em totalidade, todos os valores e atitudes necessários para desempenhar a função					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

10 - Quanto às informações obtidas dentro do seu próprio setor ao assumir o cargo que ocupa, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Participei de reunião(ões) com o antigo gestor para repasses de informações inerentes aos trabalhos desenvolvidos no setor					
Obtive as informações sobre as rotinas de trabalho por intermédio dos técnicos do setor;					
Não obtive nenhum repasse direto de informações sobre as rotinas de trabalho do cargo					
Vivencio o aprendizado necessário durante a prática do cargo					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

Possíveis dificuldades na gestão do cargo:

11 - Quanto ao grau de dificuldade na execução de suas tarefas gerenciais ao longo de seu mandato, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>NTD</b>	<b>PD</b>	<b>TF</b>	<b>DM</b>	<b>MD</b>
Gestão de pessoal					
Realização de concursos					
Relacionamentos interpessoais com alunos, TAEs e professores					
Gestão de finanças					
Gestão de encargos docentes					
Gestão de projetos					
Gestão estratégica					
Gestão administrativa					
Gestão de conflitos					
Atuação como agente de mudança					
Liderança					
Obtenção imediata de informações e conhecimentos necessários para o cumprimento das demandas do cargo					
Utilização das funcionalidades do SIGA incluídas em seu perfil, necessárias para o exercício de grande parte de suas funções					

Utilização do SEI					
Alocação de salas de aula					
Elaboração do Plano Departamental					
Compreensão sobre os fluxos de trabalho inter-relacionados a variados setores da UFJF					
Participação efetiva em Colegiados e Conselhos em geral					

Legenda: NTD = Não Tive Dificuldade; PD = Pouca Dificuldade; TF = Tive Facilidade; DM = Dificuldade Moderada; MD = Muita Dificuldade.

12 - Quanto aos aspectos gerais da execução de suas tarefas gerenciais ao longo de seu mandato, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Em meu setor já houve casos de processos e/ou documentos que retornaram e necessitaram ser anulados ou refeitos devido a algum erro de execução nos procedimentos causado por desinformação ou desconhecimento					
Sempre tenho total segurança na tomada de decisões relativas ao meu setor					
Considero que ser um bom gestor requer competências e habilidades distintas daquelas necessárias para ser um bom pesquisador ou professor					
O cargo de gestor que exerço possui uma grande quantidade de demandas, e estas estão atreladas a processos muito burocráticos					
As normas institucionais são claras quanto às tarefas cotidianas que tenho de exercer em meu cargo					
A estrutura física do setor é adequada e suficiente para, junto aos demais servidores que gerencio, realizar a prestação de um serviço público de qualidade					
Meu setor dispõe de todas as tecnologias necessárias para um eficiente cumprimento de todas as minhas funções					



A organização institucional tem sido favorável a garantir minha eficiência no desempenho do trabalho e efetividade no cumprimento dos procedimentos					
Eu me sinto preparado para executar qualquer tarefa relativa a meu cargo					
Já executei tarefas que não fazem parte das atribuições do meu cargo					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

Percepções acerca da circulação de informações e conhecimentos organizacionais:

13- Quanto ao acesso às informações e aos conhecimentos organizacionais, necessários para execução de seu trabalho, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Tenho acesso a ferramentas tecnológicas de comunicação, tais como chats e fóruns, voltadas à troca de informações/esclarecimento de dúvidas, entre servidores, sobre a execução de tarefas					
Sou informado, assim que ocorrem, de todas as mudanças na estrutura administrativa ou nos sistemas informatizados da instituição e que podem interferir especificamente em meu trabalho					
Já vivenciei e/ou tive conhecimento da resistência de algum setor da UFJF em fornecer informações de domínio público					
A qualidade de contato com outros setores quando necessito de informações e/ou conhecimentos específicos é satisfatória					
Tenho acesso a fontes e dispositivos que concentram todo o conhecimento organizacional necessário para me auxiliar na execução das funções administrativas, tais como manuais, vídeos, bancos de dados, entre outros, e estes são regularmente atualizados pela UFJF					

Por não obter conhecimentos específicos sobre como são realizados os procedimentos inerentes ao cargo e com quais setores eles estão interligados dentro da UFJF já cometi alguns erros que poderiam ser evitados					
Todo conhecimento necessário é repassado ao longo da gestão diretamente pelas Pró-reitorias via e-mail ou telefone					
Os servidores da UFJF, de modo geral, são abertos a disponibilizar aos colegas seu conhecimento obtido por meio de sua experiência profissional					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC= Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

Considerações pessoais:

14 - Além das questões apresentadas, há alguma consideração sobre dificuldades encontradas em sua gestão que não foram abordadas nas questões desta pesquisa? Se sim, quais?

15 - Sugestões de melhorias institucionais para lhe auxiliar na prática do cargo de gestor.

## APÊNDICE B – Questionário de pesquisa - Coordenações de Curso

Prezado(a) docente,

Gostaria de convidá-lo(a) para participar como voluntário da pesquisa intitulada "A gestão administrativa nas universidades federais: análise das atribuições de professores-gestores na Universidade Federal de Juiz de Fora".

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar as dificuldades encontradas pelos docentes, ao assumirem os cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso de Graduação na Universidade Federal de Juiz de Fora, com vistas a propor ações de aprimoramento no processo de gestão destes cargos.

Desde já informo que sua identidade será mantida em sigilo e que as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa, conforme a legislação brasileira determina (Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde).

O primeiro bloco de questões tem por intuito caracterizar o perfil dos respondentes. As demais se destinam mais diretamente a realizar o levantamento das percepções dos docentes-gestores sobre o tema tratado.

O tempo de resposta do questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Cordialmente,

Andrêsa Lopes Silva

(a) Endereço de e-mail:

(b) Visto a importância da sua participação nesta pesquisa, você concorda em participar?

Sim     Não

Perfil profissional:

1 - Sua atuação enquanto gestor na UFJF se dá em âmbito de qual departamento?

2- Você possui alguma formação voltada para o exercício da gestão pública?

Sim     Não

3 - Há quanto tempo você está em efetivo exercício como docente na UFJF?

0 a 5 anos

5 a 10 anos

10 a 15 anos

Mais de 15 anos

4 - Há quanto tempo você exerce o cargo de gestão administrativa o qual ocupa atualmente?

0 a 18 meses da primeira gestão

19 a 36 meses da primeira gestão

0 a 18 meses da segunda gestão

19 a 36 meses da segunda gestão

Outro (caso compute período superior, somando gestões não sequentes)

5 - Possui experiência de gestão em decorrência de atuação em outros cargos administrativos na UFJF?

Sim  Não

6 - Possui experiência de gestão administrativa fora da Instituição?

Sim  Não

Da investidura no cargo:

\*Não existem respostas certas ou erradas. O importante é sua perspectiva

7 - Motivação para concorrer ao cargo:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Desenvolvimento pessoal					
Progressão de carreira					
Afinidade com atividades de gestão					
Ausência de docentes interessados (ou adoção de modelo de rodízio)					
Outros					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

8 - Competitividade para concorrência ao cargo:

Chapa única

2 chapas

Mais de 2 chapas

Nenhuma chapa (indicação de instância superior para assumir o cargo)

9 - Quanto ao preparo obtido dentro e fora da UFJF para atuação na função de gestor que exerce, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Os conhecimentos necessários foram obtidos durante minha formação acadêmica					
Os conhecimentos necessários foram obtidos por meio de algum curso que fiz antes de me tornar servidor da UFJF					
A UFJF ofertou, de forma satisfatória, um curso que tratou especificamente das rotinas de trabalho (fluxos e funções) inerentes ao cargo que ocupo					
Não obtive nenhum preparo específico que comporte o conhecimento organizacional necessário para a atuação no cargo					
Obtive as informações sobre as rotinas de trabalho por intermédio de técnicos de outros setores					
Considero que ao assumir o cargo já possuía, em totalidade, todos os valores e atitudes necessários para desempenhar a função					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

10 - Quanto às informações obtidas dentro do seu próprio setor ao assumir o cargo que ocupa, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Participei de reunião(ões) com o antigo gestor para repasses de informações inerentes aos trabalhos desenvolvidos no setor					
Obtive as informações sobre as rotinas de trabalho por intermédio dos técnicos do setor;					
Não obtive nenhum repasse direto de informações sobre as rotinas de trabalho do cargo					
Vivencio o aprendizado necessário durante a prática do cargo					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

Possíveis dificuldades na gestão do cargo:

11 - Quanto ao grau de dificuldade na execução de suas tarefas gerenciais ao longo de seu mandato, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>NTD</b>	<b>PD</b>	<b>TF</b>	<b>DM</b>	<b>MD</b>
Relacionamentos interpessoais com alunos, TAEs e professores					
Elaboração de planos de trabalho					
Liderança					
Obtenção imediata de informações e conhecimentos necessários para o cumprimento das demandas do cargo					
Utilização das funcionalidades do SIGA incluídas em seu perfil, necessárias para o exercício de grande parte de suas funções					
Utilização do SEI					
Formulação e preenchimento de documentos					
Resolução de processos;					
Alocação de salas de aula					
Compreensão sobre os fluxos de trabalho inter-relacionados avariados setores da UFJF					
Participação efetiva em Colegiados e Conselhos em geral					

Fiscalização e coordenação das atividades pedagógicas do curso					
Análise e aprovação de planos de ensino					
Processo de matrícula (solicitação de vagas, orientação de discentes, periodicidade de oferta das disciplinas que constam na matriz curricular, efetivação de ajustes matrícula)					
Análise de aproveitamento de estudos					
Adequações no PPC					
Atividades voltadas para regulação do curso, que envolvem o reconhecimento ou renovação de reconhecimento e as avaliações feitas pelo Enade					

Legenda: NTD = Não Tive Dificuldade; PD = Pouca Dificuldade; TF= Tive Facilidade; DM = Dificuldade Moderada; MD = Muita Dificuldade.

12 - Quanto aos aspectos gerais da execução de suas tarefas gerenciais ao longo de seu mandato, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Em meu setor já houve casos de processos e/ou documentos que retornaram e necessitaram ser anulados ou refeitos devido a algum erro de execução nos procedimentos causado por desinformação ou desconhecimento					
Sempre tenho total segurança na tomada de decisões relativas ao meu setor					
Considero que ser um bom gestor requer competências e habilidades distintas daquelas necessárias para ser um bom pesquisador ou professor					
O cargo de gestor que exerço possui uma grande quantidade de demandas, e estas estão atreladas a processos muito burocráticos					
As normas institucionais são claras quanto às tarefas cotidianas que tenho de exercer em meu cargo					

A estrutura física do setor é adequada e suficiente para, junto aos demais servidores que gerencio, realizar a prestação de um serviço público de qualidade					
Meu setor dispõe de todas as tecnologias necessárias para um eficiente cumprimento de todas as minhas funções					
A organização institucional tem sido favorável a garantir minha eficiência no desempenho do trabalho e efetividade no cumprimento dos procedimentos					
Eu me sinto preparado para executar qualquer tarefa relativa a meu cargo					
Já executei tarefas que não fazem parte das atribuições do meu cargo					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

Percepções acerca da circulação de informações e conhecimentos organizacionais:

13- Quanto ao acesso às informações e aos conhecimentos organizacionais, necessários para execução de seu trabalho, assinale para cada afirmativa a alternativa que mais se aproxima de sua realidade:

<b>Afirmativas</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>NDNC</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
Tenho acesso a ferramentas tecnológicas de comunicação, tais como chats e fóruns, voltadas à troca de informações/esclarecimento de dúvidas, entre servidores, sobre a execução de tarefas					
Sou informado, assim que ocorrem, de todas as mudanças na estrutura administrativa ou nos sistemas informatizados da instituição e que podem interferir especificamente em meu trabalho					
Já vivenciei e/ou tive conhecimento da resistência de algum setor da UFJF em fornecer informações de domínio público					
A qualidade de contato com outros setores quando necessito de informações e/ou conhecimentos					



específicos é satisfatória					
Tenho acesso a fontes e dispositivos que concentram todo o conhecimento organizacional necessário para me auxiliar na execução das funções administrativas, tais como manuais, vídeos, bancos de dados, entre outros, e estes são regularmente atualizados pela UFJF					
Por não obter conhecimentos específicos sobre como são realizados os procedimentos inerentes ao cargo e com quais setores eles estão interligados dentro da UFJF já cometi alguns erros que poderiam ser evitados					
Todo conhecimento necessário é repassado ao longo da gestão diretamente pelas Pró-reitorias via e-mail ou telefone					
Os servidores da UFJF, de modo geral, são abertos a disponibilizar aos colegas seu conhecimento obtido por meio de sua experiência profissional					

Legenda: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; NDNC = Nem Discordo Nem Concordo; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente.

Considerações pessoais:

14 - Além das questões apresentadas, há alguma consideração sobre dificuldades encontradas em sua gestão que não foram abordadas nas questões desta pesquisa? Se sim, quais?

15 - Sugestões de melhorias institucionais para lhe auxiliar na prática do cargo de gestor.

### APÊNDICE C – Roteiro de entrevista - Progepe

- 1 - Quais os procedimentos que envolvem a investidura dos docentes da UFJF em cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso?
- 2 - Você julga que ao ingressar nestes cargos de gestão estes atores possuem um entendimento claro que quais são as funções que devem exercer?
- 3 - Você considera que as normativas institucionais são claras quanto às tarefas cotidianas desenvolvidas por estes atores institucionais?
- 4 - A Instituição possui uma política de educação continuada, com vistas à capacitação específica e atualização dos conhecimentos dos servidores eleitos para atuar em cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso? Se sim, é obrigatória?
- 5 - Há na Progepe a adoção de algum procedimento que contemple o planejamento, organização, desenvolvimento, compartilhamento, acompanhamento e avaliação dos conhecimentos organizacionais necessários aos servidores gestores de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso?
- 6 - Você tem conhecimento se há algum procedimento realizado pela Instituição que contemple o mapeamento e a disseminação de informações relacionadas às rotinas de trabalho (fluxos inter-relacionados a variados setores e funções específicas dos gestores), quanto às atividades que devem ser realizadas pelas Chefias de Departamento e Coordenações de Curso? Se sim, qual?
- 7 - Existem na Instituição ferramentas tecnológicas de comunicação, tais como chats e fóruns, voltadas à troca de informações/esclarecimento de dúvidas, entre servidores e que envolvam diretamente as funções e os gestores de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso?
- 8 - Existe na UFJF a preocupação da identificação, sistematização e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização das atividades dos gestores ligados a cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso? Se sim, como isto ocorre?
- 9 - Existe na UFJF fontes e dispositivos que concentram todo o conhecimento organizacional necessário para a execução das funções administrativas das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso, tais como manuais, vídeos, bancos

dedados, entre outros? Se sim, e estes são regularmente atualizados pela Instituição?

10 - Mediante sua experiência profissional, quais as principais dificuldades que nota quanto à atuação de Chefias de Departamento e Coordenações de Curso na execução de suas tarefas?

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevista - CGCO

- 1 - Quais requisitos você considera fundamentais que uma Instituição possua para a realização do gerenciamento do conhecimento organizacional?
- 2 - Em que patamar deste ideal a UFJF se enquadra? Quais melhorias poderiam ser realizadas?
- 3 - Quais as estratégias e processos o CGCO mobiliza para realizar a gestão do conhecimento organizacional na UFJF?
- 4 - A fim de possibilitar a racionalização e agilidade dos processos organizacionais, quais recursos de Tecnologia da Informação são empregados na UFJF?
- 5 - Existe alguma ação na UFJF de captação de conhecimento tácito (da experiência de trabalho de seus servidores) e conversão em conhecimento organizacional? Se sim, como é realizada?
- 6 - Quando ocorrem mudanças nas ferramentas dos recursos digitais utilizados pela Instituição (como o SIGA, por exemplo), como isto é informado ao seguimento que as utiliza?
- 7 - Há algum procedimento realizado pela Instituição, através do CGCO que contemple o mapeamento e a disseminação de informações relacionadas às rotinas de trabalho (fluxos inter-relacionados a variados setores e funções específicas), especificamente direcionado às atividades que devem ser realizadas pelas Chefias de Departamento e Coordenações de Curso? Se sim, qual?
- 8 - Existem na Instituição ferramentas tecnológicas de comunicação, tais como chats e fóruns, voltadas à troca de informações/esclarecimento de dúvidas, entre servidores e que envolvam diretamente as funções e os gestores de cargos de Chefia de Departamento e Coordenação de Curso?
- 9 - Existem na UFJF fontes e dispositivos que concentram todo o conhecimento organizacional necessário para a execução das funções administrativas das Chefias de Departamento e Coordenações de Curso, tais como manuais, vídeos, bancos de dados, entre outros? Se sim, e estes são regularmente atualizados pela Instituição?
- 10 - Mediante sua experiência profissional e tendo como base os chamados recebidos pelo CGCO, quais as principais dificuldades que nota quanto à atuação de Chefias de Departamento e Coordenações de Curso na execução de suas tarefas?