

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

LETÍCIA MAGALHÃES MUNAIER TEIXEIRA

MODELO DE PERFIL DE GESTOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA UFMG

Varginha/MG
2019

LETÍCIA MAGALHÃES MUNAIER TEIXEIRA

MODELO DE PERFIL DE GESTOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA UFMG

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.
Orientador: Prof. Dr. Claudio Vilela Rodrigues

Varginha/MG
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca *campus* Varginha

Teixeira, Leticia Magalhães Munaier.

T266m Modelo de perfil de gestor público : um estudo de caso na UFMG / Leticia Magalhães Munaier Teixeira. - Varginha, MG, 2019.

78 f. : il. -

Orientador: Claudio Vilela Rodrigues.

Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2019.

Bibliografia.

1. Universidades e faculdades públicas - Administração. 2. Educação. 3. Administração pública. I. Rodrigues, Claudio Vilela. II. Título.

CDD – 378.111

LETÍCIA MAGALHÃES MUNAIER TEIXEIRA

**MODELO DE PERFIL DE GESTOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NA UFMG**

A Banca examinadora abaixo assinada aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública

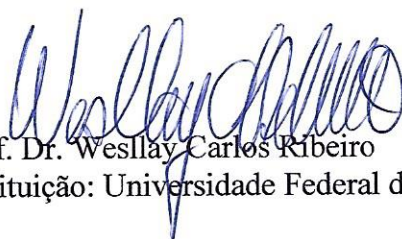
Aprovada em: 24 de abril de 2019.



Prof. Dr. Cláudio Vilela Rodrigues
Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.



Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza
Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.



Prof. Dr. Wesley Carlos Ribeiro
Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.

Para Roberto e Laura
Aos meus pais
À minha família

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pelas oportunidades, pelas pessoas especiais e maravilhosas que colocou em meu caminho.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, apoio, confiança, orações.

Ao meu marido e à minha filha por todo amor, paciência, compreensão, apoio, incentivo, otimismo, confiança.

À minha família, que me acompanhou virtualmente em todas as viagens BH-Varginha-BH, na torcida para que tudo desse certo.

Aos meus amigos, pela compreensão das minhas ausências, pelo incentivo e pela torcida.

Ao Prof. Claudio Vilela Rodrigues, que me acolheu como orientanda e me direcionou com tanta atenção no desenvolvimento desta pesquisa.

Aos amigos do mestrado, especialmente Ira, Jussara, Marcus e Valter, pela estimulante troca de ideias e pelo agradável convívio dentro e fora da sala de aula.

Ao amigo Marcus, pelas valorosas caronas Varginha-Três Corações, que me permitiram chegar mais cedo em casa ao final de cada semana.

Ao Marcel, secretário do PROFIAP/UNIFAL-MG, pela atenção e gentileza de sempre.

Aos Professores do PROFIAP/UNIFAL-MG, por todo aprendizado e inspiração para a realização deste trabalho.

Às funcionárias da Secretaria do POSLIT/FALE/UFMG e à Coordenação desde 2016, por todo apoio, amizade e carinho recebido.

À Bianca, pela amizade e leitura cuidadosa do meu texto.

À Diretoria da FALE/UFMG, por todo apoio recebido.

À UFMG pela oportunidade de realização da pesquisa.

Minha gratidão e meu reconhecimento a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é desenvolver, a partir de um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), um modelo de referência para o perfil profissional da função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG. Com base na análise da função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG, pretende-se desenvolver um modelo de referência para o perfil profissional da função, a partir da literatura específica, da pesquisa realizada por intermédio da aplicação de questionários *on-line* e anônimos com os ocupantes da função na UFMG, bem como com os seus chefes imediatos, os diretores de suas unidades acadêmicas, e de entrevistas pessoais semiestruturadas. A partir desta pesquisa de natureza qualitativa sobre um aspecto da gestão universitária na UFMG pretende-se ainda fazer o encaminhamento de propostas para melhorias na gestão, além de fornecer subsídios para políticas de recursos humanos da UFMG. Os resultados demonstraram quais são as características do modelo de referência para o perfil profissional que um gestor deve ter para atuar como Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG, discriminando as habilidades, conhecimentos e valores que ele deve possuir. Também foram levantadas as atribuições da função de Superintendente Administrativo na UFMG e identificados os aspectos facilitadores e as restrições a sua atuação, bem como o seu público-alvo ou os destinatários dos serviços do Superintendente Administrativo.

Palavras-chave: Administração pública. Modelo de referência para perfil profissional de gestor público. Gestão universitária.

ABSTRACT

The main goal of this work is to develop, from a case study that took place at the Federal University de Minas Gerais (UFMG), a reference model for the professional profile for the function of Administrative Superintendent of academic unities of UFMG. Analyzing the function of Administrative Superintendent of academic unities of UFMG, this work intends to develop a reference model for the professional profile for this function, from specific literature, from research made through the application of online and anonymous questionnaires with the occupants of this function at UFMG, such as their immediate bosses, the directors of their academic unities, and from personal semi-structured interviews. From this research of qualitative nature about one aspect of the academic management in UFMG, it intends, yet, to forward improvements proposals for the management, in addition to providing subsidies for politics of human resources of UFMG. The results demonstrated which are the characteristics of the reference model for the professional profile that a manager must have to act as an Administrative Superintendent of academic unities of UFMG, discriminating abilities, knowledge and values that he must possess. The attributions of the function of Administrative Superintendent at UFMG were also raised and it was identified the facilitative aspects and restrictions of its acting, such as its target audience or the recipients of the services of the Administrative Superintendent.

Keywords: Public administration. Reference model for the professional profile of public manager. Academic management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Etapas e atividades desenvolvidas neste estudo de caso	32
Quadro 1 -	Competências dos gestores burocrático, gerencial e societal	22
Quadro 2 -	Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características	23
Quadro 3 -	Categorização de Heifetz sobre as características necessárias no perfil da pessoa que ocupa uma posição de liderança	24
Quadro 4 -	Mitos e verdades mais comuns sobre as funções do dirigente.....	27
Quadro 5 -	Significado e objetivo de habilidades gerenciais.....	27
Quadro 6 -	Áreas do conhecimento administrativo e sua importância na formação de dirigentes.....	28
Quadro 7 -	Competências da gestão.....	29
Quadro 8 -	Resumo do perfil gerencial do gestor obtido a partir dos autores pesquisados	30
Quadro 9 -	Cargos que os Superintendentes Administrativos ocupam na UFMG	37
Quadro 10 -	Qual categoria de servidor deve exercer essa função.....	37
Quadro 11 -	Características de perfil do Superintendente Administrativo.....	38
Quadro 12 -	Atribuições do Superintendente Administrativo na UFMG.....	40
Quadro 13 -	Comparativo entre as atribuições iniciais e atuais do Superintendente Administrativo da UFMG	41
Quadro 14 -	Restrições à atuação do Superintendente Administrativo	43
Quadro 15 -	Aspectos que facilitam a atuação do Superintendente Administrativo	44
Quadro 16 -	Setores nos quais o Superintendente Administrativo deve atuar	45
Quadro 17 -	Público alvo dos serviços do Superintendente Administrativo	46
Quadro 18 -	Temas importantes para cursos de capacitação a serem oferecidos pela UFMG para favorecer o exercício da função de Superintendente Administrativo	47
Quadro 19 -	Caracterização dos pesquisados respondentes	49
Quadro 20 -	Modelo de referência para o perfil profissional do gestor para atuar como Superintendente Administrativo de unidades acadêmicas de Universidades Públicas	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPEAD	- Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG
DASP	- Departamento Administrativo do Serviço Público
EBAP	- Escola de Educação Básica e Profissional
FALE	- Faculdade de Letras
FG	- Função Gratificada
GESPÚBLICA	- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
ICA	- Instituto de Ciências Agrárias
IES	- Instituições de Ensino Superior
IFES	- Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	- Instituto de Geociências
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	- Ministério da Educação e Cultura
PCCTAE	- Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino
PNDP	- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
POSLIT	- Programa de Pós-Graduação em Letras: Estudos Literários da UFMG
PROPLAN	- Pró-Reitoria de Planejamento da UFMG
PRORH	- Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UNIFAL-MG	- Universidade Federal de Alfenas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	O PERFIL DO GESTOR PÚBLICO.....	17
2.1	A PROFISSIONALIZAÇÃO E A ABORDAGEM GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.2	CARACTERÍSTICAS E ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DO SETOR PÚBLICO	22
3	METODOLOGIA.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ORGANIZACIONAL PESQUISADA.....	35
4.2	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	37
4.3	TRAÇANDO UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA O PERFIL PROFISSIONAL DA FUNÇÃO DE SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO.....	51
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	53
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE A.....	64
	APÊNDICE B.....	70
	APÊNDICE C.....	76
	ANEXO A.....	77
	ANEXO B.....	78

1 INTRODUÇÃO

Segundo Mintzberg (2009), delinear a forma de estruturação de uma organização no sentido de se fazer um desenho harmônico que permita integrar suas dimensões internas com o seu ambiente operacional é um grande desafio. O autor destaca, dentre as dimensões internas da organização, a maneira como são coordenadas as atividades resultantes da divisão do trabalho que se encontra nas funções das organizações complexas. Um dos exemplos de organização complexa citados pelo autor é a universidade, na qual se delinea uma configuração estrutural que pode ser denominada “Burocracia Profissional”, sem, no entanto, haver obrigatoriamente uma centralização e sim no sentido de que se verifica uma estabilidade e uma padronização do trabalho operacional. Para Mintzberg, o trabalho operacional executado nas universidades é complexo, padronizado, apoiado nas habilidades e conhecimentos de seus profissionais, controlado com certa independência pelo profissional que o executa e controlado também, coletivamente, pelas decisões administrativas advindas de colegiados e comissões. Mintzberg (2009, p. 128) destaca a importância do treinamento para a profissionalização, com a padronização das habilidades exigidas pela organização e conclui que “quanto mais profissional uma organização, mais descentralizada é sua estrutura”.

No sentido de se tentar buscar uma maior profissionalização da gestão universitária, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), por iniciativa de sua administração central, lançou, em 1999, o “Projeto Especial de Formação de Gestores Universitários: estratégias e ações gerenciais – Uma proposta de modernização para a UFMG”. A iniciativa do projeto foi da Assessoria Especial de Recursos Humanos junto à Reitoria da UFMG. Segundo os autores do projeto, professores Reynaldo Maia Muniz (Coordenador Geral do projeto), que na época era o Pró-Reitor Adjunto da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento da UFMG (PROPLAN) e Allan Claudius Queiroz Barbosa (Coordenador Executivo do projeto) tornava-se imperativo discutir questões relacionadas à função gerencial da universidade, considerando o contexto pelo qual o Brasil passava com as discussões em torno da reforma administrativa do Estado¹ e da autonomia universitária². (UFMG, 1999)

¹Em 1995, foi aprovado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), buscando iniciar a implementação de características da administração gerencial na administração pública brasileira.

²Conforme estabelece o artigo 207 da Constituição Federal de 1988, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. A aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394) em 1996 estimulou as discussões em torno da autonomia universitária e a reorganização do ensino superior para adequá-lo às necessidades de expansão e qualificação.

O “Projeto Especial de Formação de Gestores Universitários” foi estruturado com base na abordagem gerencial para a administração pública, tentando trazer valores que se traduzissem em uma “prática gerencial profissionalizada”. Destacou-se a necessidade de haver “o suporte de uma equipe preparada para viabilizar uma gestão profissionalizada”. (UFMG, 1999, p. 13)

O programa de formação de gestores universitários foi destinado, num primeiro momento, aos diretores das unidades da UFMG e teve como objetivos centrais:

Fornecer elementos teóricos necessários para a formação de uma concepção da função gerencial que ultrapasse o senso comum; construir uma filosofia de ação gerencial que privilegie critérios de eficácia e eficiência sem comprometer a excelência acadêmica; desenvolver metodologias de ação gerencial adequadas ao contexto universitário; formar gestores universitários preparados para atuar em um ambiente de autonomia universitária³. (UFMG, 1999, p. 14-15)

O projeto foi idealizado para ser desenvolvido em três módulos, sendo o primeiro destinado aos professores que atuam como diretores das unidades acadêmicas da UFMG. O segundo módulo foi destinado à capacitação de servidores técnico-administrativos indicados pelos diretores das unidades. No terceiro módulo, seria desenvolvida uma proposta de intervenção em uma unidade/departamento que se dispusesse a participar e que pudesse, depois, servir de espelho para as demais unidades da UFMG. (UFMG, 1999)

De acordo com o primeiro módulo do projeto, foi realizado o primeiro curso de “Capacitação e Aperfeiçoamento de Dirigentes de Unidades para uma Gestão Profissional”, em maio e junho de 1999, destinado aos diretores das unidades da UFMG e ministrado por professores vinculados ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD/UFMG), além de professores convidados de outras instituições. Esse primeiro curso teve uma carga horária de 52 horas-aula e o seguinte conteúdo: “Gestão Contemporânea; A Função Gerencial; Gestão da Cultura Organizacional; Gestão Financeira; Gestão de Pessoas; Gestão de Marketing; Planejamento Estratégico/Elaboração de Cenários”. (UFMG, 1999)

O mesmo curso foi ministrado, em junho e julho de 1999, a uma segunda turma composta por servidores técnico-administrativos indicados pelos diretores das unidades para exercer a função de “Gestores Intermediários” nas suas unidades. Com uma carga horária um pouco maior (68 horas-aula), o curso recebeu a seguinte denominação: “Capacitação de Gestores Intermediários para uma Gerência Profissional na Universidade”. O curso foi ministrado por professores e servidores técnico-administrativos da UFMG e almejou, em sua

³Extraído do “Projeto Especial de Formação de Gestores Universitários: estratégias e ações gerenciais – Uma proposta de modernização para a UFMG”. UFMG: documento, 1999.

proposta, discutir assuntos e temas relacionados à realidade profissional da Universidade, tais como “Gerência de Organizações, Administração Financeira e Contábil, Administração de Pessoas, Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional e Autonomia Universitária”. (UFMG, 1999).

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), criada em março de 2000, deu prosseguimento às discussões sobre a função gerencial na UFMG e estabeleceu um novo programa para a formação de gestores universitários com a criação do “Curso de Formação de Chefias Intermediárias”, destinado a servidores técnico-administrativos indicados pelos diretores das unidades e aprovados em processo seletivo. Com a carga horária de 420 horas-aula, o curso ofereceu as seguintes disciplinas específicas: “Gestão organizacional, Gestão pública, Gestão de pessoas, Análise e melhoria de processos, Contabilidade e finanças públicas, Sistemas de informação, Administração de materiais, Seminário para elaboração de relatório técnico e Seminários especiais”, com a atividade prática de elaboração de relatório técnico ao término do curso. Ao final, em fevereiro de 2002, foram capacitados 27 servidores técnico-administrativos lotados nas seguintes unidades da UFMG: Escola de Arquitetura (EA) – uma servidora; Escola de Belas Artes (EBA) – um servidor; Escola de Ciência da Informação (ECI) – uma servidora; Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Educacional (EEFFTO) – um servidor; Escola de Enfermagem (EENF) – um servidor; Escola de Engenharia (EENG) – três servidoras; Escola de Música (EM) – duas servidoras; Escola de Veterinária (EV) – duas servidoras; Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) – dois servidores; Faculdade de Educação (FAE) – uma servidora; Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH) – uma servidora; Faculdade de Letras (FALE) – duas servidoras; Faculdade de Medicina (FM) – uma servidora; Instituto de Ciências Biológicas (ICB) – uma servidora; Instituto de Ciências Exatas (ICEX) – dois servidores; Centro Pedagógico (CP) – uma servidora; Colégio Técnico (COLTEC) – uma servidora; Departamento de Pessoal (DP) – três servidores. Não houve nova oferta desse curso, mas, a preocupação com a gestão universitária se manteve presente na UFMG e em 2006 foi criado o “Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior” (GIFES), na modalidade à distância, mas com avaliações presenciais e com carga horária de 360 horas-aula, configurando-se como curso de pós-graduação *lato sensu*.

Como desdobramento do “Projeto Especial de Formação de Gestores Universitários”, foi criada pela PRORH em 2002 a função de “Superintendente Administrativo” na UFMG, com a atribuição da Função Gratificada 1 – FG1. A atribuição da FG1 para a função de Superintendente Administrativo tem sido garantida pela PRORH sem onerar a unidade em

suas FGs disponíveis, o que veio corroborar a preocupação da administração central em favorecer a profissionalização na administração pública no âmbito da UFMG.

Os Diretores e Vice-diretores que participaram do primeiro curso de formação de gestores, em 1999, elencaram as características do perfil do Superintendente Administrativo, a posição hierárquica que ele deveria ocupar e as atividades que deveria desempenhar.

A função de Superintendente Administrativo foi sendo implementada aos poucos na UFMG, a partir de 2002, em suas unidades acadêmicas. Na Faculdade de Letras (FALE), por exemplo, a função só foi implementada em 2012. Atualmente, todas as unidades acadêmicas da UFMG possuem a função de Superintendente Administrativo exercida por um servidor técnico-administrativo, exceto o Instituto de Geociências (IGC), que não implementou essa função, uma vez que, segundo informação repassada pela secretaria geral, a direção considerou não haver necessidade de um superintendente administrativo nessa unidade por ser muito pequena.

Considerando a dimensão e o contexto das instituições públicas de ensino superior e, tomando como base a UFMG, o problema de pesquisa que se coloca é: “qual o modelo de referência para o perfil profissional para a função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas (Faculdades, Escolas e Institutos) da UFMG?”.

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver, a partir de um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), um modelo de referência para o perfil profissional para a função de Superintendente Administrativo de suas unidades acadêmicas. Os objetivos específicos são:

- a) levantar as características do perfil da função de Superintendente Administrativo a partir daquele previsto pela PRORH, da visão dos ocupantes dessa função e dos diretores das unidades acadêmicas da UFMG;
- b) levantar as atribuições da função de Superintendente Administrativo a partir da visão dos ocupantes desse cargo e dos diretores das unidades acadêmicas da UFMG e cotejá-las com aquelas previstas pela PRORH quando da criação da função;
- c) identificar os facilitadores e as restrições à atuação do Superintendente Administrativo na UFMG; e
- d) encaminhar propostas para melhorias na gestão universitária, além de fornecer subsídios para políticas de recursos humanos da UFMG.

A pesquisa se justifica porque, a partir do levantamento do perfil e das atribuições da função de um gestor público, representado na figura do Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas (Faculdades, Escolas e Institutos) da UFMG, pode-se tentar contribuir

para a definição de políticas de recursos humanos para essa instituição. Tais políticas podem se traduzir no estabelecimento de cursos de capacitação e aperfeiçoamento específicos para a formação de gestores capazes de responder às constantes transformações que o ambiente universitário exige, através de uma postura que contemple o conhecimento, os valores e as habilidades. Consequentemente, a capacitação e a qualificação constantes do servidor público poderão contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, que é uma demanda da sociedade brasileira, independentemente do viés político ideológico. E a universidade pública não está fora deste contexto. Além do mais, existem 63 Universidades Federais no Brasil, além dos Institutos Federais de Ensino e Centros Federais de Ensino Tecnológico, que possuem estruturas organizacionais semelhantes e são divididas em estrutura administrativa e estrutura acadêmica, em suas unidades acadêmicas. Ademais, estão também submetidas ao mesmo plano de carreira de servidores, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (PCCTAE), estabelecido por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

No caso de instituições de ensino, essa pesquisa se justifica também pelo fato de que a direção da unidade acadêmica muda a cada quatro anos, exceto nos casos de reeleição da Diretoria, e deve-se considerar a especificidade da existência das duas estruturas distintas, a acadêmica e a administrativa, na sua estrutura organizacional. O Superintendente Administrativo poderia vir a ser, então, o profissional que daria o suporte administrativo necessário à Diretoria da unidade acadêmica, durante sua gestão e, também, no momento de mudança, assegurando, assim, a transmissão de informações e a continuidade de execução das tarefas e atividades, com seus procedimentos específicos, rotineiros e estabelecidos pelo calendário da instituição.

Este trabalho estrutura-se em seis capítulos, sendo o primeiro constituído desta introdução. O segundo capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico utilizado para embasar este trabalho, dividindo-se em dois tópicos. O primeiro tópico apresenta um breve histórico da evolução da abordagem gerencial na administração pública brasileira, uma vez que essa foi a abordagem que serviu de base para a elaboração do projeto de formação de gestores universitários implementado pela UFMG a partir de 1999. No segundo tópico do capítulo dois é apresentada uma revisão bibliográfica do tema relativo às competências, habilidades, características do perfil e atribuições do gestor público destacadas em três abordagens, a saber: a burocrática, a gerencial e a societal. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho está descrita no terceiro capítulo. O quarto capítulo destina-se a

apresentar a caracterização da unidade organizacional pesquisada, os resultados obtidos a partir da coleta de dados e a análise dos resultados da pesquisa realizada, traçando o modelo de referência para o perfil profissional para a função de superintendente administrativo das unidades acadêmicas da UFMG. No capítulo cinco é apresentada uma proposta de intervenção na instituição, a partir dos resultados da pesquisa. As considerações finais e recomendações deste trabalho são apresentadas no sexto capítulo. São apresentadas, ainda, a relação da bibliografia consultada, três apêndices e dois anexos. Os apêndices contêm os seguintes documentos: o questionário *on-line* aplicado aos servidores técnico-administrativos ocupantes da função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG, o questionário *on-line* aplicado aos diretores das unidades acadêmicas da UFMG e o roteiro de entrevista utilizado durante a coleta de dados. O anexo A apresenta a relação de atribuições do superintendente administrativo da UFMG que foram inicialmente previstas quando da criação da função em 2002, extraída do “Projeto Especial de Formação de Gestores Universitários: estratégias e ações gerenciais – Uma proposta de modernização para a UFMG” (UFMG, 1999). O anexo B apresenta a relação de atribuições do superintendente administrativo da UFMG que foi elaborada por ocupantes dessa função em uma das “Oficinas da Semana do Servidor de 2016”, promovida pela PRORH.

2 O PERFIL DO GESTOR PÚBLICO

2.1 A PROFISSIONALIZAÇÃO E A ABORDAGEM GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Bresser Pereira (1996), a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, representou a primeira reforma administrativa brasileira, trazendo os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica para superar o patrimonialismo que vigorava desde os tempos do Império. Iniciou-se, então, a implantação da administração pública burocrática que, de acordo com Bresser Pereira (1996), foi muito importante para substituir a administração patrimonialista, que misturava o patrimônio público com o privado. Mas, por outro lado, a administração pública burocrática que estabeleceu o controle dos procedimentos, a rigidez e a centralização, revelou-se ser lenta, de alto custo e se mostrava pouco orientada para atender às demandas da sociedade.

Secchi (2009) destaca que a abordagem burocrática da administração pública ou modelo weberiano possui três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade enfatiza o controle dos processos, os procedimentos formais das tomadas de decisão, o estabelecimento de uma hierarquia administrativa, a oficialização das comunicações, a padronização das atividades e das tarefas dos servidores com competências fixas. A impessoalidade vai estabelecer a clareza entre as relações hierárquicas, as linhas de autoridade e de responsabilidade, designando as posições hierárquicas como pertencentes à instituição e não às pessoas que porventura as estão ocupando em determinado momento. Já o profissionalismo advém da meritocracia e competência técnica pelas quais se pautarão a admissão e a classificação dos servidores, feitas a partir do aferimento de seus conhecimentos técnicos adequados a cada cargo. O profissionalismo também implica na separação do que é público e do que é privado, e dos ambientes de vida particular e do trabalho.

Para Bresser Pereira (1996), ainda na década de 30, começou-se a se delinear uma ideia de descentralização na administração pública central ou direta com o início da criação de algumas autarquias e fundações públicas a partir de 1938. Sendo a descentralização administrativa uma das características da administração gerencial, Bresser Pereira (1996) destaca que a ideia de uma abordagem gerencial na administração pública brasileira teria,

então, começado a se delinear nessa época. Mas, apenas em 1967, por meio do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, houve a primeira tentativa de implantação de uma administração pública gerencial, baseada principalmente na descentralização administrativa. Essa tentativa de reforma administrativa baseava-se também na autonomia da administração indireta, que se pressupunha mais eficiente que a administração direta, e na instituição de princípios como planejamento e orçamento, racionalidade e controle de resultados. No entanto, essa tentativa de reforma administrativa não obteve sucesso uma vez que permitiu a ocorrência de práticas da administração patrimonialista como, por exemplo, a contratação de funcionários sem concurso público, além de não se preocupar em propiciar mudanças na administração direta (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 12-13).

Ainda de acordo com Bresser Pereira (1996, p. 16-19), a Constituição Federal de 1988 trouxe, para a administração pública brasileira, por um lado, um grande mérito ao estabelecer a exigência de concurso público para a admissão de qualquer servidor, dificultando, assim, a prática do empreguismo público. Mas, por outro lado, a Carta Magna de 1988, trouxe um retrocesso ao estabelecer o regime jurídico único que igualou todos os servidores públicos e criou privilégios como, por exemplo, a estabilidade e a aposentadoria integral para todos sem tempo mínimo de trabalho servido ao Estado. E, segundo o autor, essa estabilidade dos servidores públicos é uma característica atribuída à administração burocrática ao estabelecer um sistema rígido e impedir a implementação de um esquema de avaliação de servidores que traga resultados positivos para a administração pública no que diz respeito à cobrança de trabalho e a atribuição de incentivos e punições. Dessa forma, os membros da Assembleia Nacional Constituinte de 1988 “não perceberam que era urgente montar uma administração não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER PEREIRA, 1996, p.17). Neste sentido:

Na perspectiva prática, há pressões para mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas urgentes: o público espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos. (MOTTA, 2013, p. 82).

Em 1995, foi aprovado no Brasil pelo então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso (PSDB), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), cujo Ministro era Luiz Carlos Bresser Pereira. A finalidade do PDRAE era definir objetivos e estabelecer diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, além de criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais,

buscando viabilizar a implementação de uma administração pública de caráter gerencial (PDRAE, 1995).

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da máquina estatal tem sido adotada com êxito em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento. (PDRAE, 1995, p.10).

A Emenda Constitucional 19, de 4 de junho de 1998, acrescentou o princípio da “eficiência” no artigo 37 da Constituição Federal e foi considerada como uma nova reforma administrativa ao trazer modificações e novas disposições sobre princípios e normas da Administração Pública, no sentido de se buscar melhores resultados.

Abrucio (2007) considera que o PDRAE serviu como base e ofereceu diretrizes gerais para mudanças na administração pública, além de ter desempenhado um papel estratégico estimulando debates sobre novas formas de gestão no plano federal, sendo o ministro Bresser Pereira o responsável por esse movimento. Segundo o autor, houve avanços, inovações e modernização na gestão pública, mas também deixou a desejar com alguns resultados não satisfatórios e com a impossibilidade de resolução de alguns problemas, impedindo assim uma reforma ampla e contínua.

Bresser se apoiou numa ideia mobilizadora: a de uma administração voltada para resultados, ou modelo gerencial, como era chamado à época. A despeito de muitas mudanças institucionais requeridas para se chegar a este paradigma não terem sido feitas, houve um “choque cultural”. Os conceitos subjacentes a esta visão foram espalhados por todo o país e, observando as ações de vários governos subnacionais, percebe-se facilmente a influência destas ideias na atuação de gestores públicos e numa série de inovações governamentais nos últimos anos. (ABRUCIO, 2007, p. 72).

Abrucio (2007) destaca ainda quatro eixos estratégicos para a renovação e a modernização da administração pública, a saber: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência/*accountability*. A profissionalização abrangeria questões relativas à redução dos cargos comissionados, o preenchimento dos cargos do alto escalão por profissionais especializados, a redefinição e o fortalecimento das carreiras estratégicas de Estado, o aumento do investimento em capacitação dos servidores públicos e a construção de um novo relacionamento entre o Estado e os sindicatos dos servidores públicos. A eficiência está diretamente relacionada à possibilidade de elaboração e execução de um plano de metas atrelado a um orçamento racional, livre de contingenciamentos abusivos de verbas e

utilizando-se de ferramentas como o governo eletrônico para diversas tarefas como, por exemplo, as licitações públicas. A melhoria da eficiência também implica no estabelecimento de políticas de desburocratização que reduzam os custos das atividades estatais e, ao mesmo tempo, melhorem a vida da população, reduzindo seus custos de transação para obter serviços públicos. A avaliação do desempenho por meio dos resultados apresentados é que demonstrará o grau de efetividade alcançado pelas políticas públicas. E, no que diz respeito à transparência/*accountability* do poder público, é preciso aumentar cada vez mais, a fim de permitir o controle político e social dos agentes governamentais.

Bresser-Pereira (2008) apresentou um modelo específico de reforma da gestão pública — o modelo estrutural de gerência pública — e, com base nele, discutiu seu possível caráter progressista ou conservador e sua adequação aos países em desenvolvimento. Destaca-se no pensamento do autor a ênfase dada à necessidade de construção de uma administração pública profissional através da profissionalização do servidor público, à descentralização e delegação de poderes e à necessidade da reforma da gestão pública para que o Estado se torne forte e eficiente.

A abordagem gerencial na administração pública, na visão de Motta (2013), teria como principal objetivo tentar fazer com que a administração pública operasse baseando-se nos moldes de uma empresa privada e, conseqüentemente, adquirisse eficiência, reduzisse custos e obtivesse maior eficácia na prestação de serviços, tendo focos no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho. Motta (2013) destaca também que somente uma visão holística em qualquer área da administração permitirá o planejamento e a execução, atribuindo à administração pública um papel colaborativo, de incentivo, de regulação e de controle, para proteger não só a produção de bens e serviços, mas o próprio interesse nacional.

A administração pública societal, cuja vertente tem origem no desenvolvimento dos movimentos populares desde a década de 60, quando se viam, principalmente, manifestações da sociedade contra a ditadura militar e pela redemocratização do país, de acordo com Paes de Paula (2005), enfatiza a participação social na gestão pública, como, por exemplo, as experiências de orçamentos participativos e as decisões colegiadas locais. Na abordagem societal, o foco da gestão pública está voltado para as necessidades dos cidadãos, levando em conta as questões culturais de cada região. Paes de Paula (2005, p. 46) enfatiza também a necessidade de uma qualificação política além da técnica para o gestor que se pautar pela abordagem societal, uma vez que ele deve ser capaz de “pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar, refletir sobre as crises e as mudanças e saber lidar com uma complexidade que requer visão estratégica, participativa e solidária”.

Em 2005, através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, no mandato do então Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva (PT), o Governo Federal instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Objetivando criar condições necessárias para a profissionalização da administração pública, deveriam ser estabelecidas medidas que facilitassem e simplificassem o atendimento ao cidadão, aproximando-o da gestão pública e trazendo resultados mais eficientes e eficazes para as demandas. O GESPÚBLICA previa maior participação e controle social na Administração Pública, porém, não era obrigatória a sua implementação pelos órgãos públicos. Os órgãos públicos interessados deveriam fazê-lo por adesão (BRASIL, 2005), o que reduziu seu impacto. Tanto o modelo gerencial quanto o GESPÚBLICA buscaram superar o modelo burocrático de gestão. No entanto, após 12 anos em vigor, o Decreto nº 5.378 que instituiu o GESPÚBLICA foi revogado com a publicação de outro decreto, o de número 9.094, editado pela Presidência da República em 17 de julho de 2017. Por intermédio de ações específicas como a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País, exigidas no Decreto nº 9.094, estabeleceram-se medidas para simplificar o atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, além de dar outras providências no mesmo sentido. Esse novo decreto (nº 9.094/2017), definiu diretrizes que visam à racionalização e eliminação de exigências e formalidades para tornar mais eficiente e eficaz, além de mais econômico, o serviço público prestado aos usuários. Além disso, definiu também a exigência de criação de ferramentas para que seja feita pesquisa de satisfação com os cidadãos, que são os usuários do serviço público, e utilização desses dados levantados nas pesquisas para reavaliação e ajustamento da prestação de serviço.

2.2 CARACTERÍSTICAS E ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DO SETOR PÚBLICO

As competências exigidas nos perfis dos gestores dos tipos burocrático, gerencial e societal, bem como suas habilidades, atitudes, características e atribuições, podem ser sintetizadas no quadro abaixo, a partir do que definem os autores Bresser Pereira (1996, 2007), Bergamini (1994), Motta (2004) e Paes de Paula (2005).

Quadro 1 - Competências dos gestores burocrático, gerencial e societal

Burocrático	Gerencial	Societal
Controle de procedimentos Rigidez Centralização Formalismo Profissionalismo Oferta de um serviço público de alto custo	Controle e responsabilização por resultados Flexibilidade Descentralização e delegação de autoridade Oferta de um serviço público efetivamente mais barato, mais bem controlado e de melhor qualidade Mais eficiência, autonomia e motivação Mais capacidade de ação e liderança Racionalidade administrativa Planejamento e Orçamento Capacidade analítica e de julgamento Capacidade de negociação e decisão Capacidade de enfrentar riscos e incertezas	Controle e responsabilidade social Flexibilidade Maior integração entre a visão administrativa e a política Pensamento sistêmico Capacidade para pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar Capacidade de refletir sobre as crises e as mudanças Capacidade de lidar com uma complexidade que requer visão estratégica, participativa e solidária

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos de Bresser Pereira (1996, 2007), Bergamini (1994), Motta (2004) e Paes de Paula (2005).

A capacidade de liderança é analisada por Bergamini (1994), que, a partir de uma pesquisa realizada sobre o estudo da liderança, destaca o aspecto do processo de interação que envolve trocas sociais e no qual é o líder quem geralmente inicia as ações. Segundo a autora, a visão que os membros de um determinado grupo têm de seu líder o considera como sendo a figura que traz vantagens tanto para o grupo, quanto para cada membro individualmente. E, em contrapartida, os membros do grupo conferirão ao líder a autoridade para dirigi-los a partir de seu reconhecimento e aceitação como tal. Além disso, a autora conclui que os líderes podem ser treinados pelas organizações, mas estas deverão oferecer condições propícias para o desenvolvimento pleno dos potenciais de liderança, que se transformarão em ações efetivas e permitirão aos líderes atuarem como agentes de mudança organizacional.

Junquilha (2004, p. 138), destaca que “um desafio importante para o alcance dos objetivos do PDRAE era a proposta de substituição do protótipo do ‘administrador burocrático’ – ineficiente, descomprometido e pouco atento ao usuário – pelo do tipo ‘novo

gerente’, empreendedor, criativo e atento ao cliente”. No entanto, tal mudança é bastante complexa por envolver o contexto cultural que influencia a atuação do administrador na organização pública. A partir de uma pesquisa realizada nas secretarias de governo de um estado da Região Sudeste do Brasil, o autor traçou um perfil gerencial ilustrado no quadro reproduzido abaixo, tipificando o “gerente caboclo” que reuniria uma mescla de características do “administrador burocrático” e do “novo gerente”. (JUNQUILHO 2004, p. 149).

Quadro 2 - Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características

“Administrador burocrático” a partir do tipo ideal weberiano	“Gerente caboclo” a partir de dados empíricos coletados pelo autor	“Novo gerente” a partir de concepções da nova gestão pública
<ul style="list-style-type: none"> • Cumpridor de deveres • Apego às regras formais • Planejador/metódico • Adepto da autoridade formal • Zelo pela hierarquia • Inflexível à informalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Contemporizador • Dividido entre o “coração” e a “razão” • Tendência à centralização • Conjuga personalidade e impessoalidade • Capaz para contornar excessos formais via “jeitinho” • Dificuldades para observação de controles formalizados e planificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor • Atento à competição e ao mercado • Criativo/adaptado a mudanças • Apto à liderança de pessoas • Gosto por resultados/metas • Autônomo/flexível

Fonte: Junquillo (2004, p. 149)

Para Dias e Borges (2015), aqueles que desempenham o papel de líderes nas organizações são as principais figuras que impulsionam o processo de modernização da administração pública. Por intermédio de uma pesquisa realizada no âmbito do poder executivo do estado de Minas Gerais, as autoras descrevem os estilos de liderança transacional, transformacional e laissez-faire, que se encontram na literatura, tentando identificá-los na amostra pesquisada. O estilo transacional concentra-se na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário, enquanto que o transformacional é o que propicia uma maior motivação do funcionário, levando em consideração seus ideais mais elevados e valores morais. No que diz respeito ao estilo de liderança laissez-faire, pode-se dizer, segundo Dias e Borges (2015), que é aquele no qual os funcionários encontram-se mais livres para as tomadas de decisão, com o mínimo de interferência das autoridades e dos líderes, significando, assim, uma não liderança. A conclusão a que chegaram é que os líderes que utilizam mecanismos de negociação que atrelam o desempenho à recompensa (liderança transacional) são os que obtêm melhores resultados. Isso contraria o que encontraram na literatura específica, a qual considera o estilo de liderança transformacional como sendo o que mais influencia

positivamente no desempenho das equipes. Concluíram, então, que “é preciso repensar o papel da liderança no setor público uma vez que a liderança transacional excessiva leva a um baixo envolvimento do funcionário”. (DIAS; BORGES, 2015, p. 200).

De acordo com Cavalcante e Carvalho (2017) a liderança como competência será desenvolvida mais facilmente pelo servidor mais preparado e com maior propensão em desempenhar funções de alta complexidade. Os autores abordam a importância da qualificação do servidor público federal enfatizando questões relativas à formação e capacitação dos servidores e destacam a criação das escolas de governo, que foram formalmente incluídas na Constituição Federal Brasileira em 1998, com vistas à formação e ao aperfeiçoamento do quadro funcional. Consideram também que o desenvolvimento de pesquisas e a disseminação de conhecimento e boas práticas no denominado “campo de públicas” (administração e políticas públicas), contribui fundamentalmente para a profissionalização do servidor e melhoria da gestão pública. Destacam, ainda, a edição do Decreto nº 5.707, em 2006, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituindo, assim, a capacitação como atividade permanente no decorrer de toda a trajetória profissional do servidor.

Heifetz (1999) separou em três categorias as características necessárias no perfil da pessoa que ocupa uma posição de liderança em uma organização. As três categorias são “Habilidades, Conhecimentos e Valores”, conforme descrito no quadro abaixo reproduzido. Em cada uma das categorias o autor discrimina os componentes necessários para o perfil do gestor. Além disso, o autor destaca a capacidade de adaptação que consiste em saber lidar com as mudanças e conflitos organizacionais, administrando as divergências entre o que é crença e o que é realidade.

Quadro 3 – Categorização de Heifetz sobre as características necessárias no perfil da pessoa que ocupa uma posição de liderança

Habilidades	Conhecimentos	Valores
<ul style="list-style-type: none"> • Refletir e analisar • Diferenciar-se do papel desempenhado no momento • Saber ouvir • Impor limites e saber lidar com eles • Autoridade • Criar e aproveitar situações • Orquestrar o conflito e a diversidade • Inspiração • Criatividade e curiosidade • Coragem e resistência 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise pessoal e do contexto • Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação • Contexto para a intervenção • Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da capacidade de adaptação do sistema social • Paixão pela sabedoria • Exame dos valores • Dilemas morais da liderança

Fonte: Heifetz (1999, p. 64-65)

Paes de Paula (2005) destaca que, os gestores públicos necessitam de uma formação específica que conjugue a parte técnica da administração com a parte política, tornando mais humanas as técnicas gerenciais, uma vez que a administração pública tem uma coerência particular e exclusiva que a difere da administração do setor privado. Segundo a autora, a administração pública exige a construção de técnicas de gestão específicas, voltadas para as particularidades e a complexidade do setor público, que vão requerer do gestor uma visão mais participativa, solidária, além de estratégica. Na visão de Paes de Paula (2005, p. 46) e de acordo com a vertente societal da administração pública, o gestor público deve ser capaz de “pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar, avaliar, refletir sobre as crises e as mudanças”.

Albarello (2006) analisa o papel do administrador público e destaca os seguintes aspectos que proporcionariam uma boa atuação profissional: perfil voltado ao social, visão global de gestão, a importância de considerar os métodos administrativos de planejamento, direção, controle e avaliação (PDCA), capacidade de liderança, busca constante de capacitação e de conhecimentos aplicáveis ao setor. A autora também destaca a importância da conduta ética do gestor público, imprescindível para a sua atuação profissional responsável, transparente e comprometida. Além disso, a autora conclui que o gestor público não pode se esquecer da “essência fundamental da esfera pública: maximização dos benefícios sociais”. (ALBARELLO, 2006, p.50).

Periard (2011) descreveu o Ciclo PDCA, cuja técnica foi idealizada por Walter A. Shewhart na década de 30 e desenvolvida posteriormente pelo pesquisador Willian Edwards Deming, nos anos 50, com o objetivo de auxiliar no levantamento e solução de problemas organizacionais. Consiste em uma metodologia com quatro etapas (planejamento, direção, controle e avaliação, que originalmente são: *Plan, Do, Check, Action*) e representa um ciclo em constante movimento, sem um fim definido, cujos resultados servirão para a melhoria dos processos, dando início a novo ciclo.

Já Albarello (2006), descreve o Ciclo PDCA como sendo um processo imprescindível para qualquer tipo de administração, mas, no entanto, mais complexo na gestão pública. Segundo a autora, o planejamento fica, muitas vezes, prejudicado por restrições orçamentárias e por planos já definidos; a direção varia de acordo com mandatos eleitorais, influenciando no grau de comprometimento dos dirigentes; o controle não é cuidadoso e eficaz, permitindo-se, não raro, o desperdício; a avaliação, quando vinculada à pesquisas de opinião, é suscetível à influência partidária e questionável quanto ao propósito de ser publicidade eleitoral. Além disso, o gestor público se vê obrigado a estabelecer estratégias no sentido de propiciar

melhorias contínuas e otimização dos resultados dentro da realidade da administração pública, levando em consideração sempre, além da ética, a participação da sociedade, e a boa governança.

Marques, Rocha e Albergaria (2009) pesquisaram sobre a função gerencial em uma instituição pública federal, vinculada à justiça eleitoral e verificaram que o contexto interno e externo das organizações tem um impacto significativo no comportamento e eficácia gerencial. A atuação do gestor público é influenciada por forças tanto restritivas quanto impulsionadoras. O contexto normativo da instituição limita sua ação e, ao mesmo tempo, exige uma capacidade de flexibilidade, agilização e inovação no processo de tomada de decisão, visando sempre a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Motta (2004) também considera que as transformações constantes de todo o contexto da organização e do mundo influenciam o trabalho do dirigente e destaca a flexibilidade como uma habilidade gerencial necessária em virtude de tais transformações. Aspectos e fatores internos e externos ao ambiente organizacional influenciam e determinam o comportamento daquele que ocupa uma posição de direção, assim como sua experiência administrativa, seus valores e atitudes individuais. Essa é a realidade por que passam as instituições públicas brasileiras em meio à instabilidade econômica e política do país e o que vivenciam as universidades federais há alguns anos. Para o autor, “ser dirigente é uma ciência e uma arte”.

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante. De um lado, pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente. De outro, tem-se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. Dirigentes devem entender a gestão moderna em ambos os sentidos. (MOTTA, 2004, p. 26).

Motta (2004) considera, ainda, que a experiência do dia-a-dia contribui em grande parte para que algumas habilidades gerenciais sejam conquistadas e sintetiza em quadros, reproduzidos a seguir, os “mitos e verdades mais comuns sobre as funções do dirigente”, o “significado e o objetivo de quatro tipos de habilidade gerencial”, “as áreas do conhecimento administrativo e sua importância na formação de dirigentes”. O desenvolvimento das habilidades gerenciais dos tipos cognitiva, analítica, comportamental e de ação fazem parte do processo de aprendizado gerencial, por meio do qual a pessoa que irá exercer a função de gerente se capacita adquirindo novos conhecimentos, atitudes e valores em relação a sua posição e ao seu trabalho no contexto da organização a que pertence.

Quadro 4 - Mitos e verdades mais comuns sobre as funções do dirigente

<i>Mitos</i>	<i>Verdades</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pessoa com <i>status</i>, autoridade e poder, tem sala imponente em andar elevado. Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante e segura no sucesso das decisões (imagens de “super-homem”). 2. Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal. 3. Preocupação prioritária com políticas, diretrizes e desenvolvimento, futuro da organização. 4. Trabalho programado, com algumas fases previsíveis e problemas antecipados para enfrentar contingências e superar dificuldades. 5. Instrumentos de trabalho: objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos 6. Reúne-se para planejar e resolver problemas. 7. Recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas. 8. Comportamento formal e contemplativo. 9. Trabalha com sistematização, afincos e profundidade em um número reduzido de tarefas e informações mais importantes para a tomada de decisão. 10. Trabalho prospectivo, de médio e longo prazos, orientado para soluções e integrado com as diversas áreas da organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pessoa com <i>status</i> às vezes duvidoso; poder e autoridade dependente de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras. Negocia assuntos diversos, ganhando e perdendo, tenso, nervoso e incerto quanto ao resultado das decisões. 2. Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado também por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face. 3. Preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes. 4. Trabalho não-programado, em grande parte imprevisível. Enfrentamento constante de contingências e de problemas desconhecidos. 5. Instrumentos de trabalho: surpresas, sustos, contingências, problemas. 6. Reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas. 7. Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora. 8. Comportamento informal e interativo. 9. Trabalha assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas, exercendo funções diferentes no que se refere a cada tarefa. 10. Trabalho restritivo, de curto prazo, orientado a problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas da organização.

Fonte: Motta (2004, p. 24-25)

Quadro 5 - Significado e objetivo de habilidades gerenciais

<i>Tipo de habilidade</i>	<i>Significado</i>	<i>Objetivo</i>
COGNITIVA	Saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento geral.	Aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e as ideias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais.
ANALÍTICA	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas.	Aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.
COMPORTAMENTAL	Comportar-se de forma diferente do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho.	Aprender novas maneiras de interação humana dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação de interação grupal ou de exercer ou lidar com poder e autoridade.
DE AÇÃO	Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.	Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão socioeconômica da instituição em que trabalha.

Fonte: Motta (2004, p. 29)

Quadro 6 - Áreas do conhecimento administrativo e sua importância na formação de dirigentes

<i>Áreas de conhecimento</i>	<i>Justificativa sobre o tipo de conhecimento</i>	<i>Habilidades e conhecimentos básicos</i>	<i>Importância para a formação de dirigentes</i>
ESTRATÉGIA	Existe uma comunidade com valores, demandas, necessidades e apoios e um ambiente social, econômico e político com recursos, oportunidades e ameaças que precisam ser conhecidos para que se possa identificar alternativas de ação a curto e longo prazos.	Capacidade de análise de fatores externos e internos para melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos. Conhecimento de planejamento estratégico e principalmente de formulação, análise e avaliação de diretrizes.	ALTA Desenvolvimento da visão da gerência como um misto de ciência e arte para melhorar a qualidade da decisão. Importância elevada para dirigentes, não tanto como técnica racional, mas como postura gerencial.
RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA	Existe uma ação racional calculada para atingir os objetivos. É preciso identificar previamente os meios mais eficientes e eficazes.	Capacidade de compreensão de técnicas gerenciais básicas para propor seu uso na busca de meios mais eficientes. Conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistemas de informação, organização e de apoio gerencial	BAIXA Desenvolvimento da visão da gerência essencialmente como ciência – currículo básico de escolas de administração. Algumas técnicas são importantes para gerentes intermediários. Dirigentes devem apenas estar informados, principalmente quanto à programação e orçamentação.
LIDERANÇA E HABILIDADES INTERPESSOAIS	Existe um público interno que necessita usar a sua capacidade de iniciativa e ação para o alcance de objetivos comuns. É necessário saber articular e coordenar o poder que existe nos indivíduos.	Capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão e perspectiva além de seu contexto próximo e imediato e de comunicação. Conhecimento sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e de habilidades interpessoais.	ALTA Visão da gerência como arte. A ideia de liderança foi recuperada recentemente, com ênfase renovada na crença de que dirigentes podem e devem ser líderes.
PROCESSO DECISÓRIO	Existe um processo decisório organizacional onde pressões externas, divisão do trabalho e interação humana concorrem para desvios na ação racional. É preciso agir na correção de rumos, solução de conflitos, resposta imediata a problemas e coordenação de esforços individuais discrepantes.	Capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução de problemas. Conhecimentos sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudança.	ALTA Visão da gerência como arte e ciência. Uso de conhecimentos científicos para compreender a realidade organizacional. Mas a gerência vista essencialmente com a arte do julgamento.

Fonte: Motta (2004, p. 40-41)

Assim como Heifetz (1999) destacou a importância de se administrar as divergências entre as crenças e a realidade na atuação do gestor, Motta (2004) também chama a atenção para mitos e verdades dessa função, conforme descrito no Quadro 4. Motta (2004) também categorizou habilidades e conhecimentos necessários para o perfil do gestor (quadros 5 e 6), assim como Heifetz fez semelhante em seu estudo sobre liderança.

Mintzberg (2010, p.59) apresenta um modelo de gestão no qual o gerente trabalha em três planos, a saber: 1. O plano das informações, ao pesquisar sobre o tema em questão, buscando os dados necessários para o desenvolvimento do seu trabalho; 2. O plano das pessoas, ao estabelecer, reunir e orientar a equipe com a qual trabalhará; 3. O plano da ação propriamente dita, que resultará na execução do trabalho proposto. Para o autor, o gerente se posiciona no centro desse modelo, cumprindo as funções de estruturação e programação. A partir da estruturação de seu trabalho é que o gerente define como irá abordá-lo. A partir da programação de seu trabalho é que o gerente desenvolve estratégias específicas para a resolução de questões específicas que gerarão decisões específicas. E a partir disso tudo é que se estabelece o contexto em que todos irão trabalhar dentro da unidade.

Ainda segundo Mintzberg (2010), o exercício da gestão requer do profissional que irá assumi-la o desenvolvimento de determinadas competências pessoais, interpessoais, informacionais e competências para a ação, conforme o autor discrimina no quadro reproduzido abaixo:

Quadro 7 – Competências da gestão

<p>A. Competências Pessoais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico) 2. Gestão de si externamente (tempo, informações, estresse, carreira) 3. Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento da agenda, malabarismos, tempestividade (timing))
<p>B. Competências Interpessoais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança de indivíduos (seleção, ensino/mentorado/coaching, inspiração, lidar com especialistas) 2. Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processos, comando de reuniões) 3. Liderança da organização/unidade (construção da cultura) 4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho) 5. Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção/lobby/proteção/intermediação buffering)
<p>C. Competências Informacionais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações) 2. Comunicação não verbal (enxergar [compreensão visual], sentir [compreensão visceral]) 3. Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação)
<p>D. Competências para a ação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção (planejamento, criação [<i>crafting</i>], visão) 2. Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças)

Fonte: Mintzberg (2010, p. 100)

As competências da gestão, portanto, segundo Mintzberg (2010), definem características necessárias ao perfil do gestor. No entanto, o autor esclarece que é necessário haver um equilíbrio entre tais competências, que ele denomina de “equilíbrio dinâmico” e que somente a prática da gestão é que propicia o desenvolvimento desse equilíbrio. Tal entendimento de Mintzberg (2010) vem ao encontro do que diz Motta (2004) ao afirmar que a experiência do dia-a-dia contribui em grande parte para que algumas habilidades gerenciais sejam conquistadas.

De acordo com os autores citados acima, o perfil gerencial do gestor abrangeria as características listadas no quadro que se segue, separadas em “Habilidades, Conhecimentos e Valores”, conforme categorização de Heifetz (1999).

Quadro 8 - Resumo do perfil gerencial do gestor público obtido a partir dos autores pesquisados

Habilidades	Conhecimentos	Valores
Capacidade de ação e liderança Habilidade para empreender Criatividade e curiosidade Capacidade de adaptação às mudanças Gosto por resultados/metass Autonomia Motivação Flexibilidade Inovação Capacidade analítica e de julgamento Capacidade de negociação e decisão Capacidade de enfrentar riscos e incertezas Capacidade para pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar Capacidade de refletir sobre as crises e as mudanças Capacidade de lidar com uma complexidade que requer visão estratégica, participativa e solidária	Formação específica que conjugue a parte técnica da administração com a parte política Controle e responsabilização por resultados Descentralização e delegação de autoridade Mais orientação para o atendimento das demandas dos cidadãos Mais eficiência Racionalidade administrativa Pensamento sistêmico Considerar os métodos administrativos de planejamento, direção, controle e avaliação – PDCA Busca constante de capacitação e de conhecimentos aplicáveis ao setor	Atento à competição e ao mercado Ética Transparência Responsabilidade Comprometimento Controle e responsabilidade social Mais aberta à participação social e voltada para as necessidades dos cidadãos

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos de Bresser Pereira (1996, 2007), Bergamini (1994), Motta (2004), Paes de Paula (2005), Junquillo (2004), Albarello (2006), Marques, Rocha e Albergaria (2009), Mintzberg (2010) e inspirado na categorização de Heifetz (1999).

A partir da tendência da UFMG, desde 1999, em buscar a profissionalização e a capacitação gerencial de seus gestores, seguindo também a tendência da Administração Pública Gerencial, considerando o quadro de reforma administrativa pelo qual o Brasil passou a partir de 1995, coloca-se a questão principal dessa pesquisa que pretende desenvolver um modelo de referência para o perfil profissional para a função de Superintendente Administrativo da UFMG.

3 METODOLOGIA

Para responder a questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi realizado um estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), no período de novembro a dezembro de 2018.

Esclarece-se que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da UNIFAL-MG, conforme parecer de número 2.963.359, datado de 18/10/2018.

Para Ventura:

O estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações. (VENTURA, 2007, p. 384).

Segundo Yin (2015, p. 17) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (“o caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

A característica básica de um estudo de caso ou a sua essência é que a partir desse método buscam-se respostas para as principais questões da pesquisa que são “como?” ou “porque?” (YIN, 2015, p. 2), na tentativa de esclarecer como e porque foram tomadas as decisões que resultaram no estabelecimento dos fatos ou nas mudanças ocorridas na organização.

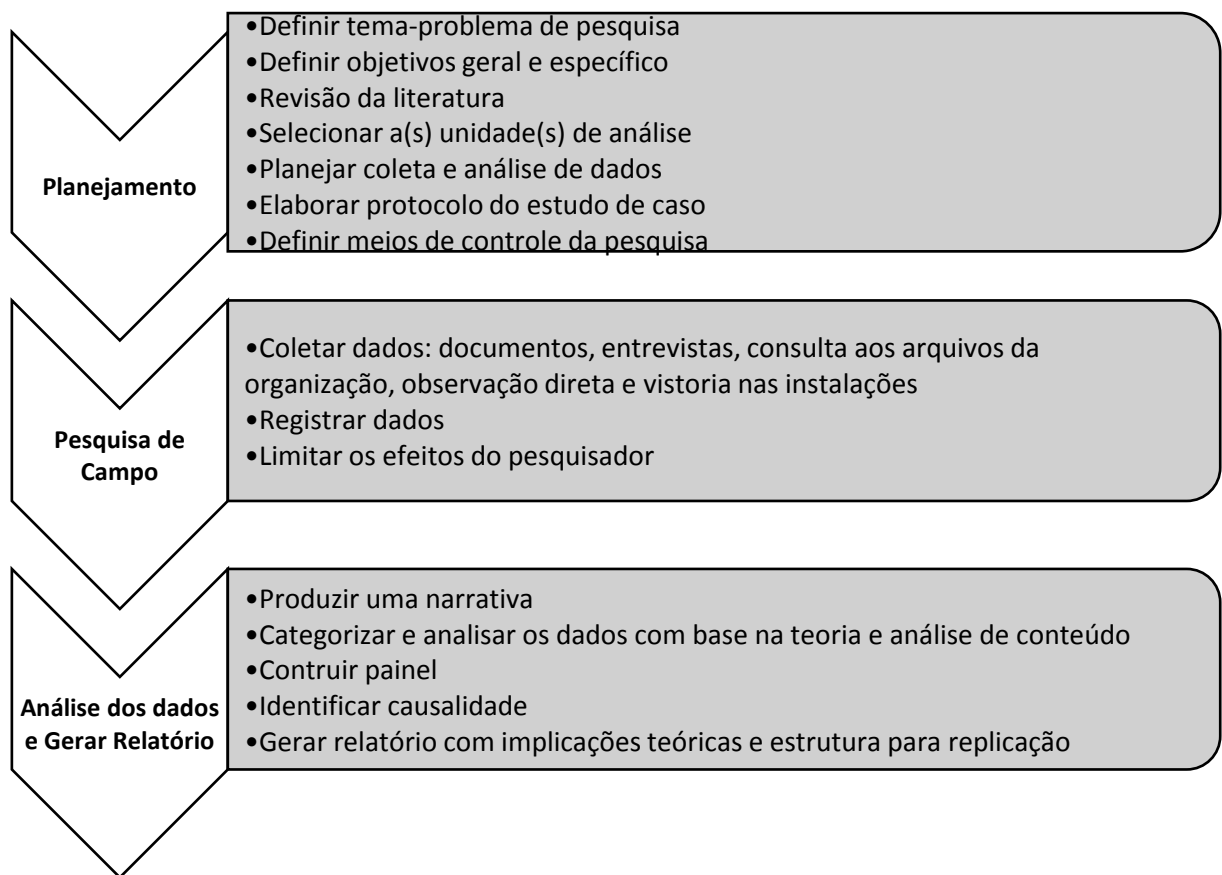
Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. [...] Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2015, p. 4).

Optou-se pelo método de pesquisa estudo de caso por se tratar de um fenômeno do mundo real e contemporâneo, tendo a UFMG como objeto de estudo, a partir da análise da função de Superintendente Administrativo, criada pela PRORH em 2002, com a intenção de trazer para a gestão universitária aspectos da abordagem gerencial da administração e de uma maior profissionalização da gestão.

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa no sentido de buscar desenvolver um modelo de referência para o perfil profissional para a função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG a partir da literatura específica e do levantamento das características do perfil e das atribuições da função existente na UFMG. Tal levantamento foi realizado por meio da aplicação de questionários *on-line* e anônimos do tipo *Survey*, bem como da realização de entrevistas pessoais semiestruturadas. Buscou-se, também, verificar quais os facilitadores e as restrições à atuação do Superintendente Administrativo, e identificou-se qual é o público-alvo ou os destinatários dos seus serviços.

Nesta pesquisa, seguiram-se as etapas e atividades, conforme resume a Figura 1.

Figura 1 – Etapas e atividades desenvolvidas neste estudo de caso



Fonte: Inspirado em Yin (2015), Vergara (2010) e Cauchick-Miguel (2010, p. 131)

Na fase de planejamento, definiu-se o tema problema, bem como os objetivos geral e específicos, conforme consta da introdução. A partir desta definição foi realizada uma revisão da literatura nacional e internacional sobre o tema. Foram consultados livros de autores

nacionais e internacionais, artigos científicos consultados na base de periódicos da CAPES e em anais de eventos específicos da área.

A unidade de estudo foi a UFMG, a partir da análise da função de Superintendente Administrativo, criada em 2002 pela PRORH, com o objetivo de favorecer a profissionalização da administração pública no âmbito da UFMG com a inserção, a princípio, de servidores capacitados por intermédio do “Curso de Formação de Chefias Intermediárias”, oferecido pela PRORH e por meio do qual se formaram 27 servidores técnico-administrativos efetivos para atuarem como Superintendentes Administrativos.

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário *on-line* do tipo *Survey* e com respostas anônimas aos Superintendentes Administrativos das 19 unidades acadêmicas da UFMG que possuem a função implementada, bem como aos 19 diretores. Foi, também, realizada entrevista semiestruturada com membro da equipe da PRORH. Os questionários foram elaborados de forma bem semelhante, conforme discriminado nos apêndices A e B, a fim de se ter a visão das duas categorias de respondentes (os superintendentes administrativos e os diretores) sobre as mesmas questões. O roteiro da entrevista também foi elaborado de forma semelhante aos questionários, conforme discriminado no Apêndice C, a fim de se ter a visão da PRORH.

Não houve seleção de amostra, uma vez que o questionário foi distribuído a todos os 19 superintendentes e a todos os 19 diretores, conforme descrito anteriormente e foram analisadas todas as respostas recebidas com base na “análise de conteúdo”. O questionário foi construído com base no que havia sido planejado inicialmente para a função de Superintendente Administrativo pela PRORH, acrescido do que se esperava pesquisar sobre a prática atual do exercício da função. Também se buscou identificar a percepção dos ocupantes da função e de seus chefes imediatos, os diretores das unidades acadêmicas, no que diz respeito às características de perfil, às atribuições da função, à necessidade de se possuir conhecimentos específicos, aos aspectos restritivos e facilitadores à atuação do superintendente, ao levantamento dos setores de atuação, dos desafios enfrentados no dia-a-dia e dos temas para cursos de capacitação, assim como a percepção sobre a importância e a relevância da função para a gestão universitária. O questionário também permitiu descrever algumas características dos respondentes como gênero, faixa etária, tempo de serviço, cargo que ocupa na UFMG, FG que recebe, tempo em que exerce a função, formação educacional mais elevada, bem como o público alvo dos serviços do superintendente administrativo.

Antes da aplicação do questionário *on-line* aos 19 Superintendentes Administrativos e aos 19 diretores, aplicou-se um teste piloto com o objetivo de se verificar a eficácia desse

instrumento de coleta de dados. A partir desse teste piloto, verificou-se a necessidade de se fazer ajustes no questionário, o que foi realizado pela pesquisadora para posterior encaminhamento aos 19 Superintendentes Administrativos e aos 19 diretores.

Além disso, houve pesquisa documental na legislação brasileira específica sobre o tema e em documentos disponibilizados pela UFMG e disponíveis no site da instituição.

A análise dos dados coletados foi realizada a partir do agrupamento e organização das respostas dadas nos questionários e na entrevista. Essa organização foi feita em quadros, a fim de facilitar a análise, discussão e registro. As respostas das entrevistas e dos questionários nas questões abertas foram analisadas com base em “Análise de Conteúdo”. Segundo Vergara (2010, p. 7), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, com o objetivo de interrogação direta das pessoas cuja percepção se deseja conhecer.

O relatório de pesquisa foi gerado e resultou nesta dissertação.

Esta pesquisa apresenta as limitações para generalização típicas das pesquisas qualitativas. Entretanto, considerando que as Instituições de Ensino Superior (IES) – públicas federais possuem estruturas semelhantes e estão submetidas ao mesmo plano de carreira de servidores, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (PCCTAE), estabelecido por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), a pesquisa apresenta a possibilidade de generalização para as IES públicas federais.

Por fim, esclarece-se que a autora trabalha na UFMG há 29 anos e utilizou toda sua experiência pessoal no estudo de caso, característica esta citada por Yin (2015, p. 173) ao admitir que o pesquisador “deve usar seu próprio conhecimento prévio de especialista, em seu estudo de caso”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ORGANIZACIONAL PESQUISADA

De acordo com os dados extraídos de seu site, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) – foi fundada em sete de setembro de 1927 e possui, atualmente, quatro campi localizados nas cidades de Belo Horizonte, Montes Claros e Tiradentes. Em Belo Horizonte estão localizados o campus Pampulha e o campus Saúde. O campus Pampulha, situado na região da lagoa da Pampulha que engloba vários bairros, reúne a Reitoria, os órgãos da administração central e a maioria das Unidades Acadêmicas. O campus Saúde, que é integrado pela Faculdade de Medicina, Escola de Enfermagem e Complexo do Hospital das Clínicas, está localizado na região central de Belo Horizonte. A Faculdade de Direito e a Escola de Arquitetura também estão situadas na região central de Belo Horizonte. Em Montes Claros está o campus regional, que compreende o Instituto de Ciências Agrárias (ICA). O campus cultural da UFMG está localizado na cidade de Tiradentes. A UFMG se faz presente ainda na cidade de Diamantina, com o “Instituto Casa da Glória”, que é um órgão complementar do Instituto de Geociências (IGC), cujo espaço recebe grupos de estudos e de estágios da UFMG e de outras instituições de ensino.

A UFMG possui 20 unidades acadêmicas, a saber: Escola de Arquitetura, Escola de Belas-Artes, Escola de Ciência da Informação, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Escola de Enfermagem, Escola de Engenharia, Escola de Música, Escola de Veterinária, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Direito, Faculdade de Educação, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Faculdade de Letras, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Instituto de Ciências Agrárias, Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Geociências.

A comunidade universitária é composta por cerca de 3.100 professores, 4.400 servidores técnico-administrativos, 32.470 alunos de graduação, 9.220 alunos de mestrado e doutorado, 2.620 alunos de especialização. A UFMG oferece 77 cursos de graduação e obteve, em 2014, o conceito máximo no índice geral de cursos do Ministério da Educação – MEC (conceito 5), sendo considerada, então, pelos sistemas de avaliação do ensino superior no Brasil, uma das melhores universidades do país. Oferece também 80 programas de pós-graduação, sendo 46% de excelência internacional – classificados com as notas 6 e 7 – conforme a última avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES), fundação pertencente ao MEC e responsável pela avaliação dos cursos de pós-graduação no Brasil. A UFMG oferece, ainda, 30 cursos de educação à distância que já formaram, até 2017, 32.478 alunos de extensão, graduação e especialização.

Integram, também, a UFMG: 27 bibliotecas com mais de um milhão de livros, cinco restaurantes universitários (cerca de 1.796.000 refeições servidas por ano), moradia universitária com 740 vagas, Centro Esportivo Universitário, dois hospitais universitários, um hospital veterinário, uma Rede de Museus com 19 museus, Conservatório, Centro Cultural, Espaço do Conhecimento, cerca de 600 laboratórios de pesquisa.

A UFMG possui, ainda, três Unidades Especiais que são representadas pela Escola de Educação Básica e Profissional (EBAP), responsável pelos cursos de ensino fundamental, médio e profissional e que engloba o Centro Pedagógico (ensino fundamental), o Colégio Técnico (ensino médio e profissional) e o Teatro Universitário (ensino profissional).

Conforme pesquisa feita no site de cada uma das 20 unidades acadêmicas da UFMG citadas anteriormente, 19 possuem a figura do Superintendente Administrativo (em alguns casos com outra denominação) em sua estrutura administrativa, e em todas elas essa função é exercida por servidores técnico-administrativos. Apenas o Instituto de Geociências (IGC) não implementou essa função, uma vez que, segundo informação repassada pela secretaria geral, a direção considerou não haver necessidade de um superintendente administrativo nessa unidade por ser muito pequena. Optou-se por pesquisar apenas no âmbito das unidades acadêmicas, porque nessas unidades existem, em sua estrutura organizacional, duas estruturas distintas: a estrutura acadêmica e a estrutura administrativa, sendo a função de diretores ocupada por servidores docentes. Já nas unidades administrativas muitos cargos de direção (talvez a maioria) são ocupados por servidores técnico-administrativos e não por docentes, além de não haver a função de Superintendente Administrativo implementada. A preocupação com a gestão universitária que a UFMG vem demonstrando desde 1999, conforme descrito na introdução deste trabalho, traduz-se, em parte, na definição dessa estrutura administrativa, na qual foi inserida a figura do Superintendente Administrativo. E, numa tentativa de propiciar medidas para a continuidade da melhoria da gestão universitária, pretendeu-se desenvolver um modelo de referência para o perfil profissional para a função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG, que poderá trazer subsídios tanto para auxiliar a seleção do servidor que ocupará essa função, quanto para o dimensionamento de parâmetros e diretrizes que nortearão o desenvolvimento da capacitação e qualificação desse servidor.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

No presente estudo, foram aplicados questionários *on-line* do tipo *Survey*, com questões fechadas e abertas e com respostas anônimas aos 19 superintendentes administrativos, bem como aos diretores das 19 unidades acadêmicas que possuem essa função implementada, e retornaram 11 (58%) e 6 (32%), respectivamente. Excluiu-se do envio dos questionários o Instituto de Geociências (IGC), pois, conforme dito anteriormente, a direção da unidade decidiu não implementar essa função, uma vez que, segundo informação repassada pela secretaria geral, considerou não haver necessidade de um superintendente administrativo nessa unidade por ser muito pequena. Como informado anteriormente, os questionários foram elaborados de forma bem semelhante, conforme discriminado nos apêndices A e B, assim como o roteiro da entrevista, conforme discriminado no apêndice C, a fim de se ter a visão das duas categorias de respondentes (os superintendentes administrativos e os diretores) e da PRORH sobre as mesmas questões.

Todos os superintendentes administrativos respondentes recebem a FG1 e apenas um possui uma denominação diferente para a função: “Coordenador de Planejamento e Infraestrutura”. 43% têm de um a cinco anos na função e 57% têm de seis a 10 anos. 86% têm, como formação educacional mais elevada, a especialização e 14% o ensino médio. Os cargos que ocupam na UFMG, conforme o PCCTAE, estão discriminados no quadro abaixo.

Quadro 9 - Cargos que os Superintendentes Administrativos ocupam na UFMG

Assistente em Administração	29%
Administrador	29%
Auxiliar em Administração	13%
Outro (citados: Engenheiro Civil e Contador)	29%
Secretário Executivo	-----
Técnico em assuntos educacionais	-----

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

Sobre qual categoria de servidor deveria exercer a função de superintendente administrativo, obteve-se o seguinte resultado, descrito no Quadro 10.

Quadro 10 - Qual categoria de servidor deve exercer essa função

	Respostas dos Superintendentes	Respostas dos Diretores
Técnico-administrativo	86%	67 %
Docente	-----	-----
Tanto faz	14%	33 %

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

Quanto às características de perfil que o superintendente administrativo deve possuir, obteve-se o resultado descrito no Quadro 11, destacando-se os três primeiros itens que foram escolhidos por 100% das duas categorias de respondentes. Alguns respondentes

superintendentes acrescentaram que, para assumir essa função, é preciso ter "disponibilidade de tempo integral, paciência, garra, foco, visão de equipe, empatia, solidariedade, ser participativo e não criar a expectativa de reconhecimento".

Quadro 11 - Características de perfil do Superintendente Administrativo

	Respostas dos Superintendentes	Respostas dos Diretores
Habilidade gerencial	100%	100%
Boa comunicação (saber ouvir, saber falar e saber dar e receber <i>feedback</i>)	100%	100%
Ética	100%	100%
Habilidade para liderança	86%	100%
Capacidade para aproximar pessoas e interesses	86%	100%
Capacidade para pesquisar, negociar, planejar, executar e avaliar	86%	100%
Responsabilidade e comprometimento	86%	100%
Investir sempre em sua profissionalização e capacitação	86%	100%
Visão de futuro, estratégica, participativa e solidária	86%	100%
Capacidade de administrar conflitos	72%	100%
Capacidade de refletir sobre as crises e as mudanças	72%	100%
Gostar de desafios	72%	67%
Dinamismo	72%	67%
Capacidade para delegar e descentralizar	72%	100%
Flexibilidade	72%	67%
Criatividade e inovação	72%	100%
Cooperação	72%	100%
Capacidade de tomar decisões	72%	100%
Disponibilidade	72%	67%
Iniciativa	72%	100%
Visão interna geral e externa da instituição	57%	100%
Visão crítica e pensamento sistêmico	57%	100%
Mais orientação para o atendimento das demandas da comunidade universitária	57%	67%
Capacidade de enfrentar riscos e incertezas	57%	100%
Capacidade de influenciar o outro para alcançarem um objetivo comum	57%	67%
Senso da missão institucional (noção na relevância do servir)	57%	100%
Bom senso	43%	67%
Capacidade analítica e de julgamento	29%	100%

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

Os itens de características de perfil descritos no Quadro 11 e que foram disponibilizados aos pesquisados nos questionários *on-line* reúnem aspectos específicos da administração gerencial e da administração societal, com base em dados extraídos de Bresser Pereira (1996, 2007), Bergamini (1994), Motta (2004) e Paes de Paula (2005). Reúnem,

também, alguns componentes que foram elencados por Heifetz em 1999, quando categorizou em “Habilidades, Conhecimentos e Valores” as características necessárias no perfil da pessoa que ocupa uma posição de liderança.

Sobre a necessidade de o superintendente administrativo ter conhecimentos de língua estrangeira, a maioria dos respondentes superintendentes (86%) afirmou não ser necessário, principalmente por considerarem que não há tarefas que demandem esse conhecimento. Além disso, foi citado que “na Unidade, normalmente o contato com pessoas estrangeiras se dá entre os professores e a diretoria”. Por outro lado, a maioria dos respondentes diretores (67%) apesar de terem marcado a opção sim, e escolhido o inglês como o idioma necessário, também citaram não ser indispensável possuir esse conhecimento.

Perguntou-se, também, sobre a necessidade de se ter conhecimentos de informática e, nesse caso, houve unanimidade e todos os respondentes, tanto os superintendentes quanto os diretores, concordaram que é necessário que o superintendente administrativo possua conhecimentos de informática. Além dos sistemas informatizados da instituição e da administração Federal com os quais é preciso lidar diariamente, destacaram que os *softwares* como *Word*, *Excel*, *PowerPoint*, *Autocad* e *CorelDraw* “ajudam nas tarefas diárias, possibilitando maior produtividade e qualidade no serviço”.

Sobre as atribuições do superintendente administrativo, foi apresentada aos pesquisados uma lista elaborada por ocupantes dessa função em 2016, em uma das oficinas da “Semana do Servidor” promovida pela PRORH, que está discriminada no Quadro 12, assim como o resultado obtido. No que diz respeito às atribuições do superintendente administrativo, esclarece-se que a UFMG não possui uma relação de atribuições previamente estabelecida para essa função.

Constata-se que as opções mais marcadas pelas duas categorias de respondentes são: “utilização de tecnologia na melhoria dos processos de trabalho”; “atender alunos, professores e demais interessados prestando informações diversas da diretoria”; “preparar relatórios, formulários e planilhas: coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos”; “participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição”; “mediar diálogo entre a direção da unidade e os colaboradores com o objetivo de trocar informações e maximizar resultados”. 100% dos diretores também consideraram que a “participação na definição de visão e missão da Instituição” é uma das atribuições do superintendente administrativo.

No Quadro 13 fez-se um comparativo entre as atribuições previstas pela PRORH quando da criação da função em 2002 e as que constam da lista elaborada por ocupantes dessa função em 2016, em uma das oficinas da “Semana do Servidor” promovida pela PRORH.

Quadro 12 - Atribuições do Superintendente Administrativo na UFMG

Os Superintendentes informaram as atribuições que têm e/ou executam.		
Os Diretores informaram as atribuições que os Superintendentes devem ter e/ou executar.		
	Respostas dos Superintendentes	Respostas dos Diretores
Utilização de tecnologia na melhoria dos processos de trabalho.	72%	100%
Atender alunos, professores e demais interessados prestando informações diversas da diretoria.	72%	100%
Preparar relatórios, formulários e planilhas: coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.	72%	100%
Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.	72%	100%
Mediar diálogo entre a direção da unidade e os colaboradores com o objetivo de trocar informações e maximizar resultados.	72%	100%
Administrar edifícios organizando, acompanhando e controlando os serviços de manutenção, limpeza e recuperação para mantê-los dentro dos padrões de ordem, higiene e segurança.	72%	33%
Planejar rotinas de trabalho em administração de edifícios. Coordenar equipe de trabalho.	72%	33%
Verificar manutenção de instalações, equipamentos e utensílios.	72%	-----
Gerir e executar as atividades relacionadas ao setor de transporte da Unidade: motoristas, carros, sistema SISFROTA e atendimento aos usuários.	57%	-----
Participação na definição de visão e missão da Instituição.	57%	100%
Dialogar com o público em geral para evitar condutas inconvenientes.	57%	67%
Orientar os servidores sobre o uso da mobília e em caso de manutenção encaminhar para o setor competente.	57%	-----
Encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.	57%	67%
Autorização, gestão e organização de eventos da diretoria.	43%	67%
Marcar salas de aulas e auditórios na Unidade e nos CAD's.	43%	33%
Operacionalizar o sistema de transporte: receber as demandas, marcar, responder e emitir CCV.	43%	-----
Cerimonial.	43%	67%
Documentos relacionados à contabilidade e compras: registro, verificação, elaboração, conferência, encaminhamento, classificação e arquivamento.	43%	33%
Prestar consultoria: elaborar diagnóstico; apresentar alternativas; emitir pareceres e laudos; facilitar processos de transformação; analisar resultados de pesquisa; atuar na mediação de interesses e arbitragem; realizar perícias.	29%	67%
Instalar <i>notebook</i> e <i>Datashow</i> .	-----	-----
Controlar a entrega de equipamentos de trabalho: <i>notebook</i> , <i>datashow</i> , toalhas, copos, etc.	-----	-----

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

Decidiu-se denominar de “iniciais” as atribuições que foram previstas pela PRORH quando da criação da função em 2002 e de “atuais”, aquelas que foram elencadas por ocupantes da função durante as oficinas da “Semana do Servidor de 2016”. Cotejando-se a lista de atribuições atuais do Superintendente Administrativo com a relação de atribuições iniciais, que foram inicialmente previstas pela PRORH quando da criação da função em 2002, ambas discriminadas no Quadro 13, verificou-se que há correlação entre a maioria delas.

Quadro 13 - Comparativo entre as atribuições iniciais e atuais do Superintendente Administrativo da UFMG

Iniciais: previstas pela PRORH quando da criação da função em 2002	Atuais: informadas por ocupantes da função durante as oficinas da Semana do Servidor de 2016 da PRORH
Gerenciar as funções administrativas e de pessoal da Unidade, de acordo com as políticas definidas pelo Diretor.	
Participar da elaboração, execução e avaliação do plano diretor e orçamento programa da Unidade, de acordo com as políticas definidas pelo Diretor.	
Representar o setor administrativo na Congregação da Unidade.	
Coordenar as atividades dos setores de Apoio Administrativo, e avaliar seu desempenho.	
Elaborar, implantar e executar o plano de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. Promover atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos da Unidade.	
Coordenar as atividades de captação de recursos através de publicidade.	
Supervisionar as atividades de limpeza, manutenção e conservação da Unidade. Coordenar as atividades de segurança e vigilância da Unidade. Acompanhar questões referentes à estrutura física e de equipamentos (programas de inventário e manutenção). Planejar, executar e avaliar a utilização do espaço físico da Unidade, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela direção ou Congregação.	Administrar edifícios organizando, acompanhando e controlando os serviços de manutenção, limpeza e recuperação para mantê-los dentro dos padrões de ordem, higiene e segurança. Planejar rotinas de trabalho em administração de edifícios. Coordenar equipe de trabalho. Verificar manutenção de instalações, equipamentos e utensílios. Orientar os servidores sobre o uso da mobília e em caso de manutenção encaminhar para o setor competente.
Estabelecer relações com os setores administrativos da universidade. Efetuar uma “filtragem” dos problemas encaminhados à Direção em sua área de atuação, resolvendo os mais simples e encaminhando ao Diretor os que demandam maior discussão.	Mediar diálogo entre a superintendência e os colaboradores com o objetivo de trocar informações e maximizar resultados. Atender alunos, professores e demais interessados prestando informações diversas da diretoria. Dialogar com o público em geral para evitar condutas inconvenientes.
Propor e acompanhar os processos de licitação.	Documentos relacionados à contabilidade e compras: registrar a entrada e saída de documentos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.
Coletar informações e elaborar relatórios gerenciais para a Direção da Unidade. Prestar assessoria ao Diretor no que for requisitado.	Prestar consultoria: elaborar diagnóstico; apresentar alternativas; emitir pareceres e laudos; facilitar processos de transformação; analisar resultados de pesquisa; atuar na mediação de interesses e arbitragem; realizar perícias. Preparar relatórios formulários e planilhas: coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos. Encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
Coordenar programas de racionalização do trabalho e modificação de rotinas na Unidade.	Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição. Utilização de tecnologia na melhoria dos processos de trabalho. Participação na definição de visão e missão da Instituição.

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

No entanto, não se verificou correlação para as atribuições atuais que se referem à “cerimonial”; “autorização, gestão e organização de eventos da diretoria”; “controle e entrega de equipamentos de trabalho (*notebook*, *Datashow*, toalhas, copos etc.)”; “instalação de *notebook* e *Datashow*”; “marcação de salas de aulas e auditórios”; “gerir e executar as atividades relacionadas ao setor de transporte da Unidade”. Assim como, também, não consta na lista de atribuições atuais nenhuma que pode ser considerada similar ou correlacionada com as descritas a seguir, que constam na lista das atribuições iniciais:

- a) Gerenciar as funções administrativas e de pessoal da Unidade, de acordo com as políticas definidas pelo Diretor;
- b) Participar da elaboração, execução e avaliação do plano diretor e orçamento programa da Unidade, de acordo com as políticas definidas pelo Diretor;
- c) Representar o setor administrativo na Congregação da Unidade;
- d) Coordenar as atividades dos setores de Apoio Administrativo, e avaliar seu desempenho;
- e) Elaborar, implantar e executar o plano de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos;
- f) Promover atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos da Unidade;
- g) Coordenar as atividades de captação de recursos através de publicidade.

Essas sete atribuições iniciais acima citadas demonstram um caráter de uma posição mais de assessoria diretamente vinculada à diretoria, conforme foi inicialmente planejado pela PRORH/UFMG, para a atuação desse gestor. No entanto, na lista de atribuições atuais, elaborada em 2016, não se verificou atribuição similar. Alguns respondentes superintendentes citaram “planejamento estratégico das atividades da administração” e “Prestar suporte à diretoria nas questões administrativas” como atribuições que essa função deveria possuir, mas não constam da relação elaborada em 2016. Na visão da PRORH, o papel principal do superintendente administrativo é o de assessorar o Diretor da Unidade.

Alguns respondentes relataram atribuições que o Superintendente tem e que não estão contempladas na relação de 2016 disponibilizada pela PRORH, as quais se referem principalmente a questões relacionadas a planejamento estratégico, otimização e sistematização de processos administrativos e assessoria à diretoria, como por exemplo: “auxiliar a diretoria quanto às dúvidas que surgem na organização da Unidade”.

Foram relatadas também algumas atribuições que se considera que o Superintendente deveria ter e que não estão contempladas na relação disponibilizada pela PRORH e que

também estão vinculadas à assessoria à diretoria e ao "planejamento estratégico das atividades da administração".

Quanto aos aspectos que restringem a atuação do superintendente administrativo na UFMG, destacam-se as duas respostas apontadas por 100% dos respondentes diretores que são “falta de planejamento” e “problemas de comunicação”. A resposta mais apontada pelos respondentes superintendentes (86%) foi “a burocracia dos processos e dos sistemas da Administração Pública Federal”. Destaca-se a resposta de um respondente superintendente inserida no quesito “outra(s)” sobre a demanda de determinados tipos de serviços e a interferência e inter-relação entre eles:

Muitas vezes são demandados serviços com pouca importância, que consomem tempo e energia. Enquanto poderíamos estar resolvendo problemas importantes, exemplo prático: estamos tentando obter um recurso da FINEP de 4M, para subsidiar parte da construção de um prédio – no mesmo tempo que estou trabalhando com isso, entra alguém na minha sala falando que apareceu um rato morto em tal lugar. (Respondente Superintendente anônimo).

Vale ressaltar o que Motta (2004) destaca ao concluir que “ser dirigente é uma ciência e uma arte” e apontar a flexibilidade como uma habilidade essencial para o gestor, considerando todos os fatores internos e externos à instituição que influenciam no trabalho do dirigente. Conseguir administrar com todas as restrições existentes na gestão universitária, em decorrência da realidade por que passam as instituições públicas brasileiras em meio à instabilidade econômica e política do país e o que vivenciam as universidades federais há alguns anos, “é uma ciência e uma arte”.

Quadro 14 - Restrições à atuação do Superintendente Administrativo

	Respostas dos Superintendentes	Respostas dos Diretores
A burocracia dos processos e dos sistemas da Administração Pública Federal.	86%	33%
Engessamento das rubricas orçamentárias (falta de flexibilidade).	57%	67%
Falta de colaboração e/ou compreensão dos colegas técnico-administrativos.	57%	33%
Falta de planejamento.	43%	100%
Falta de colaboração e/ou compreensão dos professores.	43%	33%
Falta de colaboração e/ou compreensão dos alunos.	43%	33%
Falta de recursos.	43%	33%
A burocracia dos processos e dos sistemas da UFMG.	14%	-----
Problemas de comunicação.	14%	100%
Falta de autonomia.	14%	-----

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

Dos aspectos que facilitam a atuação do superintendente administrativo (listados no Quadro 15), “boa relação interpessoal com toda a comunidade da unidade” foi selecionada

por todos os respondentes diretores e superintendentes. 100% dos diretores também apontaram como facilitadores da atuação do superintendente administrativo os seguintes aspectos: “posição mediadora e intermediária entre a direção e a comunidade da unidade” e “posição que permite ter uma visão mais global da unidade”.

Quadro 15 - Aspectos que facilitam a atuação do Superintendente Administrativo

	Respostas dos Superintendentes	Respostas dos Diretores
Boa relação interpessoal com toda a comunidade da unidade.	100%	100%
Posição mediadora e intermediária entre a direção e a comunidade da unidade.	86%	100%
Posição que permite ter uma visão mais global da unidade.	57%	100%
Mais delegação e autonomia.	57%	67%
Outra(s)	-----	-----

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

Perguntados sobre os maiores desafios que o superintendente administrativo tem que enfrentar no seu dia a dia de trabalho, os respondentes superintendentes destacaram as dificuldades em tentar conciliar os interesses da comunidade universitária (servidores docentes, servidores técnico-administrativos e alunos) com as necessidades da unidade e com as políticas e recursos disponíveis, como, por exemplo, a construção de salas especiais para defesas de teses e dissertações: é um desejo da diretoria e dos programas de pós-graduação de certa unidade que todas as defesas ocorram em uma sala construída especificamente para essa finalidade, com equipamentos para videoconferência e conforto para a banca examinadora, para o aluno e para a plateia. No entanto, não há nenhuma sala disponível que pudesse ser reformada e adaptada para esse fim, tampouco há recurso financeiro para a construção de um anexo, já projetado, que abrigaria os cinco cursos de pós-graduação existentes na unidade (secretarias e coordenações), bem como as salas especiais para defesa. Conseguir realizar um bom trabalho em equipe também é um grande desafio, considerando as dificuldades para a motivação da equipe, a falta de interesse e de reconhecimento pelos membros e as falhas de comunicação. Outro grande desafio também citado pelos superintendentes foi a falta de recursos, tanto financeiro como de pessoal.

Sobre esse mesmo quesito, os respondentes diretores informaram que a mudança da diretoria da unidade a cada quatro anos representa um desafio, uma vez que o superintendente terá que se adaptar ao trabalho da nova direção. Além disso, consideram também como grandes desafios a necessidade de resolução de conflitos e o apoio administrativo necessário às atividades da diretoria no “planejamento e execução de ações de desenvolvimento institucional”.

Ainda sobre a atuação diária no trabalho, perguntou-se somente para os superintendentes como é o seu dia a dia e quais são as suas atividades em um dia normal de trabalho. As respostas apresentadas demonstraram que não há uma rotina de ações e agenda predeterminadas. Nenhum dia é igual ao anterior, uma vez que eles se ocupam de diversas atividades, que vão desde auxiliar a diretoria na administração e na organização da unidade, quanto verificar a infraestrutura, cuidando e zelando pelas dependências da escola e acompanhar as tarefas dos setores de compras, contabilidade, patrimônio e almoxarifado, auxiliando nas dúvidas sobre os procedimentos. Um dos superintendentes respondentes descreveu da seguinte maneira as suas atividades diárias:

Aprovações diversas. Decisões administrativas de pessoal e gestão de materiais, administração de espaço físico e suas demandas. Administração de conflitos. Distribuição de tarefas. Controle de terceirizados. (Respondente Superintendente anônimo).

Para Motta (2004), a experiência do dia-a-dia do gestor que se vê diante de um grande número de tarefas, com uma grande variedade de atividades no que se refere a cada tarefa, contribui em grande parte para o desenvolvimento de algumas habilidades gerenciais dos tipos cognitiva, analítica, comportamental e de ação, necessárias para o exercício da função de direção.

Foi perguntado, também, em quais setores da unidade o superintendente administrativo deve atuar. As respostas estão discriminadas no Quadro 16, mas chama-se a atenção para a resposta “Secretaria Geral”, que obteve a unanimidade dos diretores e foi escolhida pela minoria dos superintendentes. Além disso, nenhum dos superintendentes apontou os setores “Centro de Extensão” e “Seção de Ensino”, o que foi feito pela minoria dos diretores.

Quadro 16 - Setores nos quais o Superintendente Administrativo deve atuar

	Respostas dos Superintendentes	Respostas dos Diretores
Serviços Gerais	86%	67%
Seção de Almoxarifado e Patrimônio	86%	67%
Seção de Compras e Contabilidade	72%	67%
Seção de Informática	57%	33%
Seção de Pessoal	29%	33%
Secretaria Geral	14%	100%
Centro de Extensão	-----	33%
Seção de Ensino	-----	33%

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

Sobre quais os setores em que o superintendente mais atua, os mais citados pelos ocupantes dessa função foram, nessa ordem, “Compras e Contabilidade”, “Almoxarifado e Patrimônio”, “Serviços Gerais”, “Infraestrutura”, “Obras” e “Secretaria Geral”. Quanto aos respondentes diretores, foi citado apenas “Secretaria Geral”.

Como público alvo dos serviços do superintendente administrativo, todos os respondentes, tanto os Superintendentes quanto os Diretores, disseram serem os professores e os servidores técnico-administrativos. 57% dos Superintendentes, bem como 33 % dos Diretores, consideram que alunos e parte da comunidade externa à UFMG também são público alvo dos serviços do Superintendente Administrativo.

Como comunidade externa à UFMG, somente 57% dos Superintendentes especificou da seguinte maneira: “fornecedores, pacientes”; “órgãos governamentais (COPASA, CEMIG, CPRM, IEF, dentre outros), associações, instituições, dentre outros”; “funcionários terceirizados, menores do programa porta e todos que usarem a faculdade ao menos uma vez, seja para usufruir de algum serviço, trabalhar temporariamente ou mesmo para visitar”.

Como “outros”, 43% dos Superintendentes especificou como sendo "a diretoria da unidade" e 33 % dos Diretores especificou como sendo “gestores da unidade acadêmica”.

Quadro 17 - Público alvo dos serviços do Superintendente Administrativo

	Resposta dos Superintendentes	Resposta dos Diretores
Professores	100%	100%
Servidores técnico-administrativos	100%	100%
Alunos	57%	33%
Comunidade externa à UFMG	57%	33%
Outro(s)	43%	33%

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

No Quadro 18 foram listados alguns temas para cursos de capacitação a serem oferecidos pela UFMG para favorecer o exercício da função de Superintendente Administrativo e houve unanimidade das duas categorias de respondentes apenas para “Gestão Pública”. No entanto, 100% dos diretores também apontaram os temas “Análise e melhoria de processos”, “Gestão organizacional”, “Sistemas de informação” e “Elaboração de documentos oficiais, relatórios, projetos, formulários, planilhas etc.” como importantes para cursos de capacitação que possam ser oferecidos pela UFMG, a fim de favorecer e beneficiar o exercício da função de superintendente administrativo. Um superintendente acrescentou o tema "Fiscal de processos".

Segundo Mintzberg (2009, p. 128), o treinamento é importante para a profissionalização, com a padronização das habilidades exigidas pela organização e, “quanto

mais profissional uma organização, mais descentralizada é sua estrutura”. A capacitação é uma das medidas que propicia a profissionalização do servidor público e o auxilia a desempenhar melhor suas tarefas e realizar uma prestação de serviço cada vez melhor à sociedade. Através da capacitação o servidor terá mais condições para desenvolver suas potencialidades e características de perfil adequadas ao trabalho operacional complexo e padronizado que é característico das instituições de ensino superior, conforme destacado por Mintzberg (2009).

A profissionalização da Administração Pública no Brasil é um tema relevante, uma vez que se faz necessário economizar recursos e otimizar a prestação de serviços à sociedade. Para Abrucio (2007), a profissionalização da administração pública representa um dos quatro eixos estratégicos para sua renovação e modernização, assim como a eficiência, a efetividade e a transparência/*accountability*. Sabe-se que, cada vez mais, é preciso melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade da prestação de serviços públicos à sociedade por meio do cumprimento das tarefas específicas da melhor forma e com o menor custo possíveis, do estabelecimento e cumprimento de prioridades administrativas e da criação de novas estratégias a serem implementadas pelos gestores públicos, buscando-se obter os melhores resultados. É preciso fazer mais com menos e atender, com mais economicidade e transparência, às demandas dos usuários do serviço público. No entanto, a profissionalização do servidor público não depende apenas de seu esforço individual. Esse é um processo que está atrelado a interesses políticos e econômicos e, às vezes, dependente da vontade política dos governantes e dos dirigentes das instituições para que possa acontecer.

Quadro 18 - Temas importantes para cursos de capacitação a serem oferecidos pela UFMG para favorecer o exercício da função de Superintendente Administrativo

	Respostas dos Superintendentes	Respostas dos Diretores
“Gestão pública”	100%	100%
“Análise e melhoria de processos”	86%	100%
“Contabilidade e finanças públicas”	86%	33%
“Gestão organizacional”	72%	100%
“Gestão de pessoas”	72%	67%
“Sistemas de informação”	57%	100%
“Administração de materiais”	43%	33%
“Elaboração de documentos oficiais, relatórios, projetos, formulários, planilhas etc.”	43%	100%

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

As respostas às perguntas “Você considera importante a função de Superintendente Administrativo?”, “Você considera que um servidor exercendo a função de Superintendente

Administrativo teria a acrescentar positivamente à gestão administrativa da UFMG?”, “Você considera que um servidor exercendo a função de Superintendente Administrativo teria a acrescentar positivamente à administração pública?” e “Você considera que um servidor exercendo a função de Superintendente Administrativo teria a acrescentar positivamente à gestão administrativa da Diretoria?” foram 100% SIM, tanto dos superintendentes quanto dos diretores.

Os superintendentes acreditam que essa função é importante porque cumpre exatamente um dos objetivos para o qual foi criada, que consiste em assessorar a diretoria na administração da unidade, o que é imprescindível, principalmente para os professores que não possuem experiência administrativa e assumem a função de direção. É de fundamental importância também para intermediar as demandas da comunidade universitária com a diretoria da unidade, auxiliando na tomada de decisões, “recebendo, interpretando, processando e negociando informações de inúmeras fontes e assuntos”. Sua atuação torna-se relevante para a gestão universitária e para a administração pública em geral ao representar uma figura que, por ocupar uma posição de interlocução e por ter uma visão global da unidade, propicia a busca de alternativas para atendimento às demandas, a melhoria de processos e procedimentos, a otimização de recursos, a resolução de conflitos e, conseqüentemente, uma melhor prestação de serviço à sociedade.

Para os diretores, o exercício dessa função é importante, pois auxilia em todos os aspectos dentro e fora da unidade, auxilia nas tomadas de decisões e auxilia também e apoia no momento de transição da diretoria, como afirmou um respondente diretor:

Realmente precisamos de apoio administrativo quando chegamos, pois a administração de uma unidade acadêmica é por demais complexa e nem sempre temos experiência administrativa nessa esfera. (Respondente Diretor anônimo).

Destaca-se que esse foi um dos objetivos iniciais para a criação dessa função pela PRORH, constante do “Projeto Especial de Formação de Gestores Universitários: estratégias e ações gerenciais – Uma proposta de modernização para a UFMG”. Além disso, por não se tratar de um cargo eletivo e com mandato determinado, como é o de diretor, ele não sofre processo de descontinuidade, o que propicia esse apoio no momento de mudança de diretoria da unidade, auxilia no aprendizado de funções e ações para os novos diretores, detém informações técnicas sobre procedimentos e sobre processos em andamento a serem repassadas à nova diretoria no âmbito da unidade, na relação com a comunidade e no âmbito da UFMG. Os diretores consideram, também, que a atuação do superintendente auxiliando e apoiando na parte administrativa da unidade, propicia à diretoria um tempo maior para que os

docentes diretores possam se dedicar às questões acadêmicas, as quais são específicas da atuação docente.

Quanto à caracterização dos pesquisados respondentes, verificou-se o seguinte:

Quadro 19 – Caracterização dos pesquisados respondentes

Quanto ao gênero	SUPERINTENDENTES	DIRETORES
Feminino	43%	67%
Masculino	57%	33%
Quanto à faixa etária	SUPERINTENDENTES	DIRETORES
20 a 30 anos	14%	-----
31 a 40 anos	14%	-----
41 a 50 anos	14%	33%
51 a 60 anos	58%	33%
61 a 70 anos	-----	33%
Mais de 70 anos	-----	-----
Quanto ao tempo de serviço na UFMG	SUPERINTENDENTES	DIRETORES
01 a 10 anos	58%	67%
11 a 20 anos	14%	-----
21 a 30 anos	14%	33%
Mais de 30 anos	14%	-----

Fonte: Elaborado pela autora com resultados da pesquisa.

Perguntou-se somente para os diretores se conheciam alguma outra função na UFMG que se assemelharia à de Superintendente Administrativo e apenas um respondeu que a função de Secretária Geral, com algumas restrições, poderia ser considerada semelhante. 67% dos respondentes diretores também consideraram muito importante a atuação, competência e relevância do Superintendente Administrativo para a sua gestão e para a administração pública, principalmente pela “experiência e conhecimento das normas e leis”. Sobre os aspectos em que a atuação do Superintendente Administrativo mais auxilia na gestão da diretoria, algumas respostas foram que ele auxilia no “controle de prazos”, na “gestão de eventos” e dá “apoio na transição da gestão”. Perguntou-se, também, quais os aspectos em que ele não auxilia na gestão e por quais motivos e um respondente diretor informou o seguinte: “tem dificuldade para delegar funções”.

Destacam-se duas respostas de Superintendentes Administrativos inseridas no espaço destinado para livre manifestação, disponibilizado para o caso de quererem fazer algum comentário ou observação a respeito dos itens do questionário ou algum outro aspecto que julgarem importante relatar, considerando que um dos objetivos desse trabalho é propor

melhorias na gestão e tentar contribuir para a reformulação de políticas de recursos humanos da UFMG:

De maneira geral, a função do Superintendente Administrativo não é bem definida na Universidade, e a função não possui as atribuições bem discriminadas. Em cada Unidade, o ocupante da Função começa fazendo a tarefa do local de maior carência, e depois vai incorporando as demais - chega a ser um quebra galho de luxo... Diante das responsabilidades e importância da função, considero que a FG1 já não corresponde com a contrapartida pelo cargo, visto que diversos outros postos, com atribuições reduzidas e/ou limitadas também possuem a mesma gratificação. (Respondente Superintendente anônimo).

Quero parabenizar pela iniciativa de fazer esse estudo. Penso que pode contribuir para o entendimento desta função na UFMG. (Respondente Superintendente anônimo).

Na visão da PRORH, conforme informação coletada a partir de entrevista semiestruturada com membro de sua equipe, a função de Superintendente Administrativo é uma função estratégica da Unidade no apoio à Gestão da Direção da Unidade e Órgãos nas áreas administrativa, organizacional, recursos humanos, material e de infraestrutura. O perfil ideal de gestor que atuará como superintendente deve apresentar as seguintes características:

Dinâmico, responsável, comprometimento, proativo, visão sistêmica, boa relação interpessoal, capacidade de lidar com conflitos, saber ouvir, ser flexível, habilidade para lidar com pessoas, limites, desafios, frustração, competência em Gestão Pública, formação na área de gestão administrativa, gestão de pessoas, gestão de material e gestão na área de infraestrutura. (Entrevistado 1 da PRORH).

Assim como 100% dos respondentes, tanto superintendentes quanto diretores consideraram importante a função de Superintendente Administrativo, a PRORH também considera relevante essa função, conforme pode-se observar nos depoimentos abaixo:

Considerando que a formação acadêmica do docente é na área de ensino, pesquisa e extensão, se faz necessário um profissional com formação administrativa para apoiar o Gestor nas áreas: administrativa, organizacional, recursos humanos, material e de infraestrutura. (Entrevistado 1 da PRORH).

Permite que o Diretor se dedique às áreas de ensino, pesquisa e extensão e o Superintendente se ocupe da área administrativa, filtrando os problemas e apontando as melhores soluções para o Gestor, fazendo com que os problemas possam ser resolvidos tempestivamente e adequadamente. (Entrevistado 1 da PRORH).

A partir destas análises, buscou-se traçar o modelo de referência para o perfil profissional para a função de superintendente administrativo das unidades acadêmicas da UFMG.

4.3 TRAÇANDO UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA O PERFIL PROFISSIONAL DA FUNÇÃO DE SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO

A partir dos dados coletados na pesquisa pode-se traçar um modelo de referência para o perfil profissional com as características que deve possuir a pessoa que ocupará uma posição de liderança dentro da instituição, ao assumir a função de superintendente administrativo das unidades acadêmicas da UFMG.

Considerando que todos os itens de características de perfil descritos no Quadro 11 e que foram disponibilizados aos pesquisados nos questionários *on-line* foram escolhidos, em maior ou menor porcentagem, pelos respondentes, tanto superintendentes quanto diretores, elaborou-se a relação abaixo, também descrita no Quadro 20, com um modelo de referência para o perfil, organizando todas essas características de acordo com a categorização de Heifetz (1999). Acrescentou-se a essa relação e ao Quadro 20 as características apontadas pela PRORH como necessárias para o exercício dessa função e que ainda não tinham sido elencadas: “capacidade de enfrentar limites, desafios, frustração; competência em gestão pública; proatividade; boa relação interpessoal”. (Entrevistado 1 da PRORH).

Dessa forma, o modelo de referência para o perfil profissional de um gestor para atuar como Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG deve possuir as seguintes características, classificadas nas três categorias conforme o modelo de Heifetz (1999): “Habilidades, Conhecimentos e Valores”:

- a) como habilidades, o Superintendente Administrativo deve possuir habilidade gerencial e para liderança, para se comunicar e ter flexibilidade. Deve ser capaz de pesquisar, negociar, planejar, executar, avaliar, analisar, julgar, delegar e descentralizar, tomar decisões, criar e inovar. Deve ter capacidade também para aproximar pessoas e interesses, influenciar o outro para alcançarem um objetivo comum, administrar conflitos, refletir sobre as crises e as mudanças, enfrentar riscos, incertezas, limites, desafios, frustração;
- b) como conhecimentos, o Superintendente Administrativo deve possuir competência em gestão pública, visão interna geral e externa da instituição, visão crítica e pensamento sistêmico, visão de futuro, estratégica, participativa e solidária, mais orientação para o atendimento das demandas da comunidade universitária e deve sempre investir em sua profissionalização e capacitação. Deve ter conhecimentos de informática com relação aos principais *softwares* e sistemas informatizados da instituição e da administração Federal com os quais é preciso lidar diariamente;

c) como valores, o Superintendente Administrativo deve possuir responsabilidade e comprometimento, ética, bom senso, cooperação, senso da missão institucional (noção da relevância do servir), dinamismo, disponibilidade, iniciativa e proatividade, boa relação interpessoal, além de gostar de desafios.

Conforme informado, tais características acima relacionadas, também foram organizadas no Quadro 20, de acordo com a categorização de Heifetz (1999), a partir dos resultados apresentados pela pesquisa e com base na teoria pesquisada.

Quadro 20 – Modelo de referência para o perfil profissional do gestor para atuar como Superintendente Administrativo de unidades acadêmicas de Universidades Públicas

Habilidades	Conhecimentos	Valores
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade gerencial • Habilidade para liderança • Boa comunicação (saber ouvir, saber falar e saber dar e receber <i>feedback</i>) • Flexibilidade • Criatividade e inovação • Capacidade para aproximar pessoas e interesses • Capacidade de administrar conflitos • Capacidade de refletir sobre as crises e as mudanças • Capacidade para delegar e descentralizar • Capacidade para pesquisar, negociar, planejar, executar e avaliar • Capacidade de tomar decisões • Capacidade analítica e de julgamento • Capacidade de enfrentar riscos, incertezas, limites, desafios, frustração • Capacidade de influenciar o outro para alcançarem um objetivo comum 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão interna geral e externa da instituição • Visão crítica e pensamento sistêmico • Visão de futuro, estratégica, participativa e solidária • Mais orientação para o atendimento das demandas da comunidade universitária • Investir sempre em sua profissionalização e capacitação • Competência em Gestão pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade e comprometimento • Ética • Bom senso • Cooperação • Senso da missão institucional (noção da relevância do servir) • Gostar de desafios • Dinamismo • Disponibilidade • Iniciativa • Proatividade • Boa relação interpessoal

Fonte: Elaborado pela autora, organizado com base na categorização de Heifetz (1999) e construído a partir da teoria pesquisada e dos resultados da pesquisa apresentada.

5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

A partir dos resultados desta pesquisa, apresentam-se as seguintes propostas de intervenção para melhorias na gestão universitária das unidades acadêmicas da UFMG:

- a) Sugere-se que a instituição invista ou propicie cursos e incentivos para capacitação do superintendente administrativo, principalmente na área de Gestão Pública. Além desse tema, destacam-se também, os outros temas listados no Quadro 18 como Análise e melhoria de processos, Gestão organizacional, Sistemas de informação e Elaboração de documentos oficiais, relatórios, projetos, formulários, planilhas etc., que foram apontados por quase todos os respondentes da pesquisa como importantes para o exercício dessa função e que devem ser trazidos para serem desenvolvidos em cursos de capacitação e/ou especialização a serem oferecidos pela própria UFMG;
- b) Por se tratar de uma instituição de ensino, que se estabeleçam mecanismos e procedimentos internos, utilizando-se o que a própria universidade tem a oferecer, para propiciar a capacitação e/ou especialização desse gestor, além da oferta de cursos específicos, buscando inovações tecnológicas, usando a tecnologia a favor do serviço público na UFMG;
- c) Propõe-se que a PRORH estabeleça procedimentos para que seja feita uma reanálise dessa função de Superintendente Administrativo, considerando as diferenças na percepção entre os superintendentes e os diretores das unidades acadêmicas da UFMG, a fim de que seja possível encaminhar uma proposta de desenho do perfil deste profissional, numa tentativa de trazer definições sobre o papel deste gestor. Tais medidas viriam, também, auxiliar na seleção de futuros Superintendentes Administrativos;
- d) Sugere-se que a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFMG insira, nos próximos questionários de avaliação institucional, algumas perguntas cujas respostas auxiliem a PRORH a definir as atribuições dessa função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG, uma vez que ela não as tem definidas. Essa indefinição gera dúvidas ao ocupante da função sobre quais devem ser as suas atribuições na unidade acadêmica;
- e) Sugere-se retomar os princípios daquele projeto inicial de formação de gestores universitários, a partir do qual se criou a função de Superintendente Administrativo, reafirmando-se a intenção de se profissionalizar a administração e adequando-o à

realidade atual da instituição que já possui servidores exercendo essa função. Utilizando-se da experiência que cada um já possui tentar estabelecer estratégias a fim de se permitir melhorias na gestão universitária e, conseqüentemente na prestação do serviço público à sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando desenvolver um modelo de referência para o perfil profissional para a função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG, realizou-se um estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais. Foram levantadas as características do perfil da função de Superintendente Administrativo da UFMG, bem como suas atribuições, a partir da visão dos ocupantes dessa função e dos diretores das unidades acadêmicas. Buscou-se, também, o entendimento da PRORH/UFMG a respeito dessa função e chegou-se à conclusão que o modelo de referência para o perfil profissional de um gestor para atuar como Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG deve possuir as características listadas no Quadro 20, classificadas nas três categorias conforme o modelo de Heifetz (1999): “Habilidades, Conhecimentos e Valores”, destacando-se a habilidade gerencial, a boa comunicação (saber ouvir, saber falar e saber dar e receber *feedback*) e a ética, itens de escolha unânime por todos os respondentes, tanto superintendentes quanto diretores. O Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG precisa, antes de qualquer coisa, ter disposição para lidar com desafios, imprevisibilidades, conflitos, falta de recursos e diversas outras variáveis que influenciam na sua atuação, conforme relatos dos pesquisados.

A pesquisa mostrou que há diferenças na percepção entre os superintendentes e os diretores das unidades acadêmicas da UFMG sobre as atribuições, competências e cursos de capacitação para os superintendentes, indicando que, apesar do tempo de sua implementação, ainda há indefinições sobre o papel deste gestor, o que afeta o desenho do perfil do profissional.

Por outro lado, com base na pesquisa realizada, constatou-se o reconhecimento da importância da função e sua relevância para a gestão universitária, atestadas pelas duas categorias de respondentes, tanto superintendentes quanto diretores, no que diz respeito ao apoio administrativo que pode ser prestado de maneira constante à diretoria e, muito importante também, no momento de troca de direção. Apoio esse que pode permitir aos docentes diretores que dediquem a maior parte de seu tempo às questões acadêmicas da unidade.

Para assumir essa função, de acordo com os resultados da pesquisa, o servidor deve ser, preferencialmente, um técnico-administrativo e não um docente. Deve também, na opinião de alguns respondentes superintendentes, possuir uma maior disponibilidade de

tempo, às vezes até tempo integral e não deve esperar por reconhecimento. Além disso, é necessário que saiba trabalhar em equipe, com participação ativa, tenha empatia, paciência, garra, foco e esteja sempre pronto para prestar solidariedade à comunidade de sua unidade acadêmica.

Foram levantadas quais seriam as atribuições do Superintendente Administrativo da UFMG e verificou-se que, atualmente, as pessoas que ocupam essa função executam atividades muito mais de infraestrutura, material e serviços gerais do que de assessoramento à Diretoria da unidade acadêmica. Apesar de haver correlação entre a maioria das atribuições atuais com as iniciais, aquelas para as quais não se verificou atribuição similar na lista das atuais, são exatamente as que demonstram um caráter de uma posição mais de assessoria diretamente vinculada à diretoria, conforme foi inicialmente planejado pela PRORH, para a atuação desse gestor. Algumas atribuições típicas de assessoria foram, inclusive, citadas por alguns respondentes superintendentes como sendo atribuições que essa função deveria possuir, mas que, atualmente, não possui, como, por exemplo, atividades relacionadas ao planejamento estratégico e ao suporte diretamente vinculado à direção da unidade acadêmica. Cabe ressaltar que, na visão da PRORH, o papel principal do Superintendente Administrativo é o de assessorar a Diretoria da Unidade.

Quanto aos facilitadores e às restrições à atuação do Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG, conclui-se que os aspectos que mais facilitam sua atuação são a boa relação interpessoal com toda a comunidade da unidade, assim como sua posição mediadora e intermediária entre a direção e a comunidade da unidade (professores, técnicos-administrativos e alunos). O fato de o Superintendente Administrativo ocupar uma posição que permite ter uma visão mais global da unidade também foi apontado, principalmente pelos diretores, como um dos fatores que favorecem sua atuação na instituição.

Por outro lado, no que diz respeito aos fatores que restringem ou dificultam a atuação do Superintendente Administrativo nas unidades acadêmicas, verificou-se uma distinção de percepção entre diretores e superintendentes. Um dos fatores mais apontados pelos diretores foi a dificuldade advinda da falta de comunicação, ao contrário da seleção feita pelos superintendentes em que este foi um dos aspectos menos elencados. Em contrapartida, a burocracia dos processos, procedimentos e sistemas da Administração Pública Federal e da UFMG foi o fator mais apontado pelos superintendentes como restritivo a sua atuação, mas, pelos diretores, este foi considerado um dos que menos afeta essa atuação. Esse aspecto que diz respeito à burocracia dos processos, procedimentos e sistemas da instituição, também não

foi apontado pelos diretores como fator de restrição à atuação do Superintendente Administrativo. O fato de não ser o diretor quem efetua os procedimentos burocráticos junto aos sistemas e protocolos administrativos pode ser, talvez, a explicação para essa constatação verificada nos resultados. Tais procedimentos são efetuados pelo superintendente e pelos setores administrativos da unidade, a partir das determinações e diretrizes da diretoria.

Como público alvo ou os destinatários dos serviços do Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG verificou-se que são, em sua grande maioria, os professores e os servidores técnico-administrativos. No entanto, a atuação desse superintendente abrange também, em alguns aspectos, alunos da instituição e comunidade externa, representada por pesquisadores, fornecedores, pacientes, funcionários terceirizados, menores aprendizes de programas conveniados e pessoas e organizações interessadas em usufruir de algum serviço prestado pela instituição.

Por fim, sugerem-se outras pesquisas em outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sobre o perfil e atribuições daqueles que exercem uma função gerencial como essa implementada na UFMG, uma vez que as IFES possuem estruturas organizacionais semelhantes, com parte acadêmica e parte administrativa, em suas unidades acadêmicas. Além disso, as IFES estão também submetidas ao mesmo plano de carreira de servidores, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (PCCTAE), estabelecido por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). Apresenta-se, também, como sugestão para novos trabalhos, pesquisar sobre como medir essas características de perfil para a seleção de candidatos para essa função de Superintendente Administrativo das unidades acadêmicas da UFMG, bem como para funções similares de gestores universitários.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe. p. 67-86, 2007.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Um balanço da administração pública federal brasileira: de FHC a Lula. Gestão por resultados, governança e controle público: os avanços das três principais agendas e os desafios à frente. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; MELO, Rodrigo Bandeira de. (org.). **Capital humano, gestão pública e competitividade**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016. v. 1, p. 7-253.

ALBARELLO, Cristiane Botezini. O Papel do Administrador na Gestão Pública. **Revista de Administração**, v. 5, n. 9, p. 49-71, dez. 2006.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.

BARROS, Amon; CARNEIRO, Adéle de Toledo. Estado, formação de gestores e a pós-graduação em administração brasileira: o caso do PNTE. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 5, p. 822-839, set./out. 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a Administração de Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: UFSC; [Brasília, DF]: CAPES: UAB, 2010a.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: UFSC; [Brasília, DF]: CAPES: UAB, 2010b.

BESSEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14. 2017.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 15 jan. 2019

BRASIL. Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 10 dez. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 10 dez. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017 - DOU de 18 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 jul. 2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25. Acesso em: 15 dez. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Documento de referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Gespública**, Brasília, DF, 2008/2009. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/documento_referencia2009_29abr%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/documento_referencia2009_29abr%20(1).pdf). Acesso em: 20 nov. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 30 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** (PDRAE). Brasília, DF: Presidência da República: Câmara da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em: 15 jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado**. Brasília, DF: Enap, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/BurocraciaPublicaeReformaGerencial.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 147-156, jan./fev. 2017.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-17, jul./dez. 2004.

CAUCHICK-MIGUEL, Paulo Augusto. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. *In*: CAUCHIK-MIGUEL, Paulo Augusto (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 129-143

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, jan./fev. 2017.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

COSTA, Frederico Lustosa da; COSTA, Elza Marinho Lustosa da. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 215-236, mar./abr. 2016.

D'ARAÚJO, Maria Celina; PETEK, Júlia. Recrutamento e perfil dos dirigentes públicos brasileiros nas áreas econômicas e sociais entre 1995 e 2012. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 5, p. 840-862, set./out. 2018.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of the corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, ed.80, jan./abr. p. 200-221, 2015.

FARIA, José Henrique de; FARIA, José Ricardo Vargas de. A concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 9, n. 3, p. 140-147, jul./set. 2017.

FARIA, José Henrique de; MENEGUETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439, set./out. 2011.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; MEDEIROS, Janann Joslin. Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, jul./set. 2016.

- FILARDI, Fernando; FREITAS, Angilberto Sabino de; IRIGARAY, Helio Arthur; AYRES, Ana Beatriz. (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MPEG). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 81-106, jan./fev. 2016.
- FREITAS; Maria Ester de. Cultural Organizacional: grandes temas em debates. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.
- GARCIA, Érica; JUNQUILHO, Gelson Silva; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Ação gerencial no serviço público brasileiro: o hibridismo das práticas cotidianas. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 6., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. v. 1. p. 1-16.
- GOMES, Nanci Fonseca. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1029-1050, jul./ago. 2014.
- GRIN, Eduardo José. Programa nacional de gestão pública e desburocratização: os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a administração pública gerencial. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, abr./jun. 2015.
- HEIFETZ, Ronald. Os novos desafios. **HSM Management**, Barueri, SP, ano 3, n. 14, maio/jun. 1999.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-156, jan./fev. 2004.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, p. 7-33, abr./jun. 2003.
- LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES; Roberto Rocha C.; OLIVEIRA, Vanessa Elias. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 65, n. 4, p. 463-492, out./dez. 2014.
- MARQUES, Antônio Luiz; ROCHA, Michelle de Souza; ALBERGARIA, Ariane Rocha. Função Gerencial no Serviço Público: dificuldades e perspectivas. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 2., 2009, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2009.
- MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, jan./fev. 2016.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Tradução Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

OLIVEIRA, Antônio. Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 1551-73, nov./dez. 2012.

PACHECO, Regina Silvia. A agenda da nova gestão pública. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (org.). **Burocracia e Política no Brasil: desafio para o Estado Democrático no Século XXI**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2010. v. 1, p. 171-196.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 37-49, 2005.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, p. 18-41, 2016.

PERIARD, Gustavo. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua**. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua>. Acesso em: 20 dez. 2018.

PINHEIRO, Douglas Antônio Rocha. A legitimidade do controle social da gestão pública: uma resposta a Herbert Wechsler. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 5, p. 867-883, set./out. 2016.

POLICARPO, Renata Veloso Santos; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, out./dez. 2016.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da; PERON, Amanda Cristina Pasqualini; ZUBA, Marcio Eduardo; MEZA, Maria Lúcia Figueiredo Gomes de; NASCIMENTO, Décio Estevão do; SOUZA, Marília de. A administração pública societal: um instrumento de controle e participação social. **Revista de Políticas Públicas**, v. 22, n. 1, p. 371-394, 2018.

STILLMAN, Richard. Profissionalismo público em uma era de transformações radicais: seu significado, desafios e treinamento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 917-926, nov./dez. 2017.

TURÍBIO, Eliana Vieira; SANTOS, Eloisa Helena. A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 194-204, jul./set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Projeto Especial de Formação de Gestores Universitários**: estratégias e ações gerenciais: uma proposta de modernização para a UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WANDERLEY, Sérgio. ISEB, uma escola de governo: desenvolvimentismo e a formação de técnicos e dirigentes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 913-936, nov./dez. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos Superintendentes Administrativos das Unidades Acadêmicas da UFMG

Prezado(a) Sr.(a) Superintendente,

O objetivo desse trabalho é pesquisar sobre um aspecto da gestão universitária da UFMG, a partir da análise da função de Superintendente Administrativo de suas unidades acadêmicas, levantando as características do perfil da função, suas atribuições, os facilitadores e as restrições à atuação, bem como o público-alvo dos serviços do Superintendente Administrativo.

A finalidade da implementação da função de Superintendente Administrativo seria introduzir na organização uma pessoa que dê apoio/suporte administrativo à direção, atuando, também, como uma ponte ou um elo entre esta direção e os demais servidores. Essa pessoa, além de assessorar a direção, daria o apoio administrativo necessário também quando houvesse mudança de diretoria, o que ocorre a cada quatro anos, assegurando, assim, a transmissão de informações e a continuidade de execução das tarefas e atividades, com seus procedimentos específicos, rotineiras e já previstas pelo calendário da instituição.

Completar este breve questionário, **cujas respostas são anônimas**, nos ajudará a obter os melhores resultados e permitir o encaminhamento de propostas para melhorias na gestão, além de fornecer subsídios para a política de recursos humanos da UFMG.

Instruções: a qualquer momento antes de concluir a resposta de uma pergunta, você pode voltar nas questões anteriores para revê-las e, se quiser, pode alterá-las, clicando novamente em cima das mesmas.

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Qual o cargo que você ocupa na UFMG?

- Assistente em administração
 Administrador
 Auxiliar em administração
 Secretário executivo
 Técnico em assuntos educacionais
 Outro _____

2. Qual a função que você ocupa na UFMG?

- Superintendente Administrativo
 Secretário Geral
 Outra _____

3. Qual a FG (Função Gratificada) que você recebe na UFMG?

- FG 1
 FG 2
 FG 3
 FG 4

____ Outra _____
 ____ Nenhuma _____

4. Há quanto tempo você exerce a função de Superintendente Administrativo?

5. Você considera importante a função de Superintendente Administrativo?

Sim _____ Porque _____

Não _____ Porque _____

6. Você considera que um servidor exercendo a função de Superintendente Administrativo teria a acrescentar positivamente à gestão administrativa da UFMG?

Sim _____ Porque _____

Não _____ Porque _____

7. Você considera que um servidor exercendo a função de Superintendente Administrativo teria a acrescentar positivamente à administração pública?

Sim _____ Porque _____

Não _____ Porque _____

8. No caso específico da unidade acadêmica em que atua você considera que teria a acrescentar positivamente à gestão administrativa da Diretoria?

Sim _____ Porque _____

Não _____ Porque _____

9. Você considera que a função de Superintendente Administrativo deve ser exercida por qual categoria de servidor?

____ Docente

____ Técnico-administrativo

____ Tanto faz

10. Como é o seu dia a dia como Superintendente Administrativo, ou seja, quais são as suas atividades em um dia normal de trabalho?

11. Marque as características de perfil que você considera que o Superintendente Administrativo deve possuir:

____ Habilidade gerencial

____ Habilidade para liderança

____ Capacidade para aproximar pessoas e interesses

____ Boa comunicação (saber ouvir, saber falar e saber dar e receber *feedback*)

____ Capacidade de administrar conflitos

____ Capacidade de refletir sobre as crises e as mudanças

____ Visão interna geral e externa da instituição

- ____ Gostar de desafios
- ____ Dinamismo
- ____ Capacidade para delegar e descentralizar
- ____ Flexibilidade
- ____ Criatividade e inovação
- ____ Cooperação
- ____ Capacidade para pesquisar, negociar, planejar, executar e avaliar
- ____ Bom senso
- ____ Responsabilidade e comprometimento
- ____ Capacidade de tomar decisões
- ____ Disponibilidade
- ____ Ética
- ____ Capacidade analítica e de julgamento
- ____ Visão crítica e pensamento sistêmico
- ____ Iniciativa
- ____ Mais orientação para o atendimento das demandas da comunidade universitária
- ____ Capacidade de enfrentar riscos e incertezas
- ____ Capacidade de influenciar o outro para alcançarem um objetivo comum
- ____ Senso da missão institucional (noção na relevância do servir)
- ____ Investir sempre em sua profissionalização e capacitação
- ____ Visão de futuro, estratégica, participativa e solidária
- ____ Outra(s) _____

12. Você considera que o Superintendente Administrativo deve ter conhecimentos de língua estrangeira?

Sim _____ Qual(is) idioma(s) _____
 Não _____ Porque _____

13. Você considera que o Superintendente Administrativo deve ter conhecimentos de informática?

Sim _____ Qual(is) software(s) _____
 Não _____ Por que _____

14. Marque a(s) opção(ões) que considera ser o público alvo dos serviços do Superintendente Administrativo:

- ____ Professores
- ____ Alunos
- ____ Servidores técnico-administrativos
- ____ Comunidade externa à UFMG – Especifique _____
- ____ Outro(s) _____

15. Apresentamos, nos próximos itens, a lista de funções geralmente atribuídas ao Superintendente Administrativo na UFMG. Marque as funções/atribuições que você tem e/ou executa, dentre as listadas abaixo:

- _____ Gerir e executar as atividades relacionadas ao setor de transporte da Unidade: motoristas, carros, sistema SISFROTA e atendimento aos usuários.
- _____ Participação na definição de visão e missão da Instituição.
- _____ Utilização de tecnologia na melhoria dos processos de trabalho.
- _____ Autorização, gestão e organização de eventos da diretoria.
- _____ Instalar *notebook* e *datashow*.
- _____ Atender alunos, professores e demais interessados prestando informações diversas da diretoria.
- _____ Marcar salas de aulas e auditórios na Unidade e nos CAD's.
- _____ Operacionalizar o sistema de transporte: receber as demandas, marcar, responder e emitir CCV.
- _____ Controlar a entrega de equipamentos de trabalho: *notebook*, *datashow*, toalhas, copos, etc.
- _____ Cerimonial.
- _____ Prestar consultoria: elaborar diagnóstico; apresentar alternativas; emitir pareceres e laudos; facilitar processos de transformação; analisar resultados de pesquisa; atuar na mediação de interesses e arbitragem; realizar perícias.
- _____ Documentos relacionados à contabilidade e compras: registro, verificação, elaboração, conferência, encaminhamento, classificação e arquivamento.
- _____ Preparar relatórios, formulários e planilhas: coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
- _____ Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.
- _____ Dialogar com o público em geral para evitar condutas inconvenientes.
- _____ Orientar os servidores sobre o uso da mobília e em caso de manutenção encaminhar para o setor competente.
- _____ Mediar diálogo entre a direção da unidade e os colaboradores com o objetivo de trocar informações e maximizar resultados.
- _____ Encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
- _____ Administrar edifícios organizando, acompanhando e controlando os serviços de manutenção, limpeza e recuperação para mantê-los dentro dos padrões de ordem, higiene e segurança.
- _____ Planejar rotinas de trabalho em administração de edifícios. Coordenar equipe de trabalho.
- _____ Verificar manutenção de instalações, equipamentos e utensílios.

16. Informe as atribuições que você tem e que não estão contempladas no item 14:

17. Informe as atribuições que você considera que o Superintendente Administrativo deve ter e que não estão contempladas no item 14:

18. Marque as opções que você considera que RESTRINGEM sua atuação como Superintendente Administrativo:

- A burocracia dos processos e dos sistemas da UFMG
- A burocracia dos processos e dos sistemas da Administração Pública Federal
- Engessamento das rubricas orçamentárias (falta de flexibilidade)
- Falta de planejamento
- Problemas de comunicação
- Falta de colaboração e/ou compreensão dos colegas técnico-administrativos
- Falta de colaboração e/ou compreensão dos professores
- Falta de colaboração e/ou compreensão dos alunos
- Falta de recursos
- Falta de autonomia
- Outra(s) _____

19. Marque as opções que você considera que FACILITAM a atuação do Superintendente Administrativo:

- Posição mediadora e intermediária entre a direção e a comunidade da unidade
- Boa relação interpessoal com toda a comunidade da unidade
- Posição que permite ter uma visão mais global da unidade
- Mais delegação e autonomia
- Outra(s) _____

20. Marque as opções que você considera importante para cursos de capacitação a serem oferecidos pela UFMG para favorecer o exercício da função de Superintendente Administrativo:

- “Análise e melhoria de processos”
- “Gestão pública”
- “Gestão organizacional”
- “Gestão de pessoas”
- “Contabilidade e finanças públicas”
- “Sistemas de informação”
- “Administração de materiais”
- “Elaboração de documentos oficiais, relatórios, projetos, formulários, planilhas etc.”
- Outra(s) _____

21. Em sua opinião, quais os maiores desafios que o Superintendente Administrativo tem que enfrentar no seu dia a dia de trabalho? _____

22. Dentre os setores abaixo, marque aquele(s) no(s) qual(is) você atua na sua unidade:

- Serviços Gerais
- Secretaria Geral
- Centro de extensão
- Seção de Almoxarifado e Patrimônio

- Seção de Compras e Contabilidade
- Seção de Ensino
- Seção de Informática
- Seção de Pessoal
- Outro(s) _____

Se marcou a opção outro(s) na pergunta anterior, favor citar qual(is).

23. Dentre os setores citados na questão anterior, informe aquele(s) no(s) qual(is) você mais atua:

24. Qual o seu gênero?

- Masculino
- Feminino

25. Qual a sua faixa etária?

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 61 a 70 anos
- mais de 70 anos

26. Qual a sua formação educacional mais elevada?

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior completo
- Especialização completa
- Mestrado completo
- Doutorado completo

27. Qual o seu tempo de serviço na UFMG?

- 01 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- mais de 30 anos

28. Espaço para livre manifestação, caso queira fazer algum comentário ou observação a respeito dos itens do questionário ou algum outro que julgue importante relatar, considerando que um dos objetivos dessa pesquisa é propor melhorias na gestão e tentar contribuir para a reformulação de políticas de recursos humanos da UFMG.

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos Diretores das Unidades Acadêmicas da UFMG

Prezado(a) Diretor(a),

O objetivo desse trabalho é pesquisar sobre um aspecto da gestão universitária da UFMG, a partir da análise da função de Superintendente Administrativo de suas unidades acadêmicas, levantando as características do perfil da função, suas atribuições, os facilitadores e as restrições à atuação, bem como o público-alvo dos serviços do Superintendente Administrativo.

A finalidade da implementação da função de Superintendente Administrativo seria introduzir na organização uma pessoa que dê apoio/suporte administrativo à direção, atuando, também, como uma ponte ou um elo entre esta direção e os demais servidores. Essa pessoa, além de assessorar a direção, daria o apoio administrativo necessário também quando houvesse mudança de diretoria, o que ocorre a cada quatro anos, assegurando, assim, a transmissão de informações e a continuidade de execução das tarefas e atividades, com seus procedimentos específicos, rotineiras e já previstas pelo calendário da instituição.

Completar este breve questionário, **cujas respostas são anônimas**, nos ajudará a obter os melhores resultados e permitir o encaminhamento de propostas para melhorias na gestão, além de fornecer subsídios para a política de recursos humanos da UFMG.

Instruções: a qualquer momento antes de concluir a resposta de uma pergunta, você pode voltar nas questões anteriores para revê-las e, se quiser, pode alterá-las, clicando novamente em cima das mesmas.

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Considerando a finalidade descrita acima, você conhece alguma outra função na UFMG que se assemelharia à função de Superintendente Administrativo?

Sim _____ Qual? _____
 Não _____

2. Você considera importante a função de Superintendente Administrativo?

Sim _____ Porque _____
 Não _____ Porque _____

3. Você considera que um servidor exercendo a função de Superintendente Administrativo teria a acrescentar positivamente à gestão administrativa da UFMG?

Sim _____ Porque _____
 Não _____ Porque _____

4. Você considera que um servidor exercendo a função de Superintendente Administrativo teria a acrescentar positivamente à administração pública?

Sim _____ Porque _____
 Não _____ Porque _____

5. No caso específico da unidade acadêmica em que atua, você considera que o Superintendente Administrativo teria a acrescentar positivamente à gestão administrativa da Diretoria?

Sim _____ Porque _____
 Não _____ Porque _____

6. Você considera que a função de Superintendente Administrativo deve ser exercida por qual categoria de servidor?

_____ Docente
 _____ Técnico-administrativo
 _____ Tanto faz

7. Marque as características de perfil que você considera que o Superintendente Administrativo deve possuir:

_____ Habilidade gerencial
 _____ Habilidade para liderança
 _____ Capacidade para aproximar pessoas e interesses
 _____ Boa comunicação (saber ouvir, saber falar e saber dar e receber *feedback*)
 _____ Capacidade de administrar conflitos
 _____ Capacidade de refletir sobre as crises e as mudanças
 _____ Visão interna geral e externa da instituição
 _____ Gostar de desafios
 _____ Dinamismo
 _____ Capacidade para delegar e descentralizar
 _____ Flexibilidade
 _____ Criatividade e inovação
 _____ Cooperação
 _____ Capacidade para pesquisar, negociar, planejar, executar e avaliar
 _____ Bom senso
 _____ Responsabilidade e comprometimento
 _____ Capacidade de tomar decisões
 _____ Disponibilidade
 _____ Ética
 _____ Capacidade analítica e de julgamento
 _____ Visão crítica e pensamento sistêmico
 _____ Iniciativa
 _____ Mais orientação para o atendimento das demandas da comunidade universitária
 _____ Capacidade de enfrentar riscos e incertezas
 _____ Capacidade de influenciar o outro para alcançarem um objetivo comum
 _____ Senso da missão institucional (noção da relevância do servir)
 _____ Investir sempre em sua profissionalização e capacitação
 _____ Visão de futuro, estratégica, participativa e solidária
 _____ Outra(s) _____

8. Você considera que o Superintendente Administrativo deve ter conhecimentos de língua estrangeira?

Sim _____ Qual(is) idioma(s) _____
 Não _____ Porque _____

9. Você considera que o Superintendente Administrativo deve ter conhecimentos de informática?

Sim _____ Qual(is) software(s) _____
 Não _____ Porque _____

10. Marque a(s) opção(ões) que considera ser o público alvo dos serviços do Superintendente Administrativo:

_____ Professores
 _____ Alunos
 _____ Servidores técnico-administrativos
 _____ Comunidade externa à UFMG – Especifique _____
 _____ Outro(s) _____

11. Apresentamos, nos próximos itens, a lista de funções geralmente atribuídas ao Superintendente Administrativo. Marque as funções/atribuições que você considera que o Superintendente Administrativo deve ter e/ou executar, dentre as listadas abaixo:

- _____ Gerir e executar as atividades relacionadas ao setor de transporte da Unidade: motoristas, carros, sistema SISFROTA e atendimento aos usuários.
- _____ Participação na definição de visão e missão da Instituição.
- _____ Utilização de tecnologia na melhoria dos processos de trabalho.
- _____ Autorização, gestão e organização de eventos da diretoria.
- _____ Instalar *notebook* e *datashow*.
- _____ Atender alunos, professores e demais interessados prestando informações diversas da diretoria.
- _____ Marcar salas de aulas e auditórios na Unidade e nos CAD's.
- _____ Operacionalizar o sistema de transporte: receber as demandas, marcar, responder e emitir CCV.
- _____ Controlar a entrega de equipamentos de trabalho: *notebook*, *datashow*, toalhas, copos, etc.
- _____ Cerimonial.
- _____ Prestar consultoria: elaborar diagnóstico; apresentar alternativas; emitir pareceres e laudos; facilitar processos de transformação; analisar resultados de pesquisa; atuar na mediação de interesses e arbitragem; realizar perícias.
- _____ Documentos relacionados à contabilidade e compras: registro, verificação, elaboração, conferência, encaminhamento, classificação e arquivamento.
- _____ Preparar relatórios, formulários e planilhas: coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
- _____ Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.

- Dialogar com o público em geral para evitar condutas inconvenientes.
- Orientar os servidores sobre o uso da mobília e em caso de manutenção encaminhar para o setor competente.
- Mediar diálogo entre a direção da unidade e os colaboradores com o objetivo de trocar informações e maximizar resultados.
- Encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
- Administrar edifícios organizando, acompanhando e controlando os serviços de manutenção, limpeza e recuperação para mantê-los dentro dos padrões de ordem, higiene e segurança.
- Planejar rotinas de trabalho em administração de edifícios. Coordenar equipe de trabalho.
- Verificar manutenção de instalações, equipamentos e utensílios.

12. Informe as atribuições que o Superintendente Administrativo de sua Unidade tem e que não estão contempladas no item 11:

13. Informe as atribuições que você considera que o Superintendente Administrativo deve ter e que não estão contempladas no item 11:

14. Marque as opções que você considera que RESTRINGEM a atuação do Superintendente Administrativo:

- A burocracia dos processos e dos sistemas da UFMG
- A burocracia dos processos e dos sistemas da Administração Pública Federal
- Engessamento das rubricas orçamentárias (falta de flexibilidade)
- Falta de planejamento
- Problemas de comunicação
- Falta de colaboração e/ou compreensão dos colegas técnico-administrativos
- Falta de colaboração e/ou compreensão dos professores
- Falta de colaboração e/ou compreensão dos alunos
- Falta de recursos
- Outra(s) _____

15. Marque as opções que você considera que FACILITAM a atuação do Superintendente Administrativo:

- Posição mediadora e intermediária entre a direção e a comunidade da unidade
- Ter boa relação interpessoal com toda a comunidade da unidade
- Posição que permite ter uma visão mais global da unidade
- Mais delegação e autonomia
- Outra(s) _____

16. Marque as opções que você considera importante para cursos de capacitação a serem oferecidos pela UFMG para beneficiar o exercício do cargo de Superintendente Administrativo:

- “Análise e melhoria de processos”
 “Gestão pública”
 “Gestão organizacional”
 “Gestão de pessoas”
 “Contabilidade e finanças públicas”
 “Sistemas de informação”
 “Administração de materiais”
 “Elaboração de documentos oficiais, relatórios, projetos, formulários, planilhas etc.”
 Outra(s) _____

17. Em sua opinião, quais os maiores desafios que o Superintendente Administrativo tem que enfrentar no seu dia a dia de trabalho? _____

18. Marque o(s) setor(es) da unidade em que você considera que o Superintendente Administrativo tem que atuar:

- Serviços Gerais
 Secretaria Geral
 Centro de extensão
 Seção de Almoxarifado e Patrimônio
 Seção de Compras e Contabilidade
 Seção de Ensino
 Seção de Informática
 Seção de Pessoal
 Outro(s) _____

19. Dentre os setores citados na questão anterior, informe aquele(s) no(s) qual(is) o Superintendente Administrativo de sua unidade mais atua:

20. Qual o seu gênero?

- Masculino
 Feminino

21. Qual a sua faixa etária?

- 20 a 30 anos
 31 a 40 anos
 41 a 50 anos
 51 a 60 anos
 61 a 70 anos
 mais de 70 anos

22. Qual o seu tempo de serviço na UFMG?

- _____ 01 a 10 anos
_____ 11 a 20 anos
_____ 21 a 30 anos
_____ mais de 30 anos

23. Qual a sua opinião sobre a atuação, competência e relevância do Superintendente Administrativo para a sua gestão?

24. Em quais aspectos a atuação do Superintendente Administrativo mais auxilia na sua gestão?

25. Em quais aspectos a atuação do Superintendente Administrativo não auxilia na sua gestão e quais seriam os motivos específicos para tal situação?

26. Qual a sua opinião sobre a atuação, competência e relevância do Superintendente Administrativo para a Administração Pública?

27. Espaço para livre manifestação, caso queira fazer algum comentário ou observação a respeito dos itens do questionário ou algum outro que julgue importante relatar, considerando que um dos objetivos dessa pesquisa é propor melhorias na gestão e tentar contribuir para a reformulação de políticas de recursos humanos da UFMG.

APÊNDICE C - Roteiro da entrevista com a equipe da PRORH/UFMG

1. Como você descreveria a função de Superintendente Administrativo?
2. Qual a relevância dessa função para a instituição?
3. Qual a relevância do papel a ser desempenhado por esse gestor nas unidades acadêmicas da UFMG?
4. Quais são as atribuições dessa função?
5. Quais são as características pessoais e de formação acadêmica e/ou de conhecimentos necessários para o exercício dessa função?
6. Quais as habilidades e competências necessárias para esse gestor?
7. Qual o papel a ser desempenhado por esse gestor?
8. Com relação à atuação profissional do Superintendente Administrativo:
 - quais fatores e/ou aspectos da Administração Pública em geral influenciam positivamente na atuação?
 - quais fatores e/ou aspectos da UFMG influenciam positivamente na atuação?
 - quais fatores e/ou aspectos da Administração Pública em geral influenciam negativamente na atuação?
 - quais fatores e/ou aspectos da UFMG influenciam negativamente na atuação?
9. Qual a contribuição que o exercício dessa função traria para a Administração Pública?

ANEXO A - Relação de atribuições do superintendente administrativo da UFMG que foram inicialmente previstas quando da criação da função em 2002, extraída do “Projeto Especial de Formação de Gestores Universitários: estratégias e ações gerenciais – Uma proposta de modernização para a UFMG”. (UFMG, 1999).



Universidade Federal de Minas Gerais
Assessoria Especial para Recursos Humanos

IV. FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES

- Gerenciar as funções administrativas e de pessoal da Unidade, de acordo com as políticas definidas pelo Diretor;
- Participar da elaboração, execução e avaliação do plano diretor e orçamento programa da Unidade, de acordo com as políticas estabelecidas pelo Diretor;
- Coordenar as atividades dos setores de Apoio Administrativo, e avaliar seu desempenho
- Supervisionar as atividades de limpeza, manutenção e conservação da unidade;
- Coordenar as atividades de segurança e vigilância da unidade;
- Planejar, executar e avaliar a utilização do espaço físico da unidade, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela direção ou congregação;
- Coordenar as atividades de captação de recursos através de publicidade;
- Estabelecer relações com os setores administrativos da universidade: DPFO e outros;
- Propor e acompanhar os processos de licitação;
- Elaborar, implantar e executar o plano de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos;
- Representar o setor administrativo na Congregação da Unidade;
- Coletar informações e elaborar relatórios gerenciais para a Direção da Unidade;
- Prestar assessoria ao Diretor no que for requisitado;
- Promover atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos da Unidade;
- Efetuar uma "filtragem" dos problemas encaminhados à Direção em sua área de atuação, resolvendo os mais simples e encaminhando ao Diretor os que demandam maior discussão;
- Acompanhar questões referentes à estrutura física e de equipamentos (programas de inventário e manutenção);
- Coordenar programas de racionalização do trabalho e modificação de rotinas na Unidade.

ANEXO B - Relação de atribuições do superintendente administrativo da UFMG que foi elaborada por ocupantes dessa função em uma das “Oficinas da Semana do Servidor de 2016”, promovida pela PRORH.



PRORH
 PRÓ-REITORIA
 DE RECURSOS
 HUMANOS

Superintendente – APOIO

- Gerir e executar as atividades relacionadas ao setor de transporte da Unidade: motoristas, carros, sistema SISFROTA e atendimento aos usuários;
- Participação na definição de visão e missão da Instituição;
- Utilização de tecnologia na melhoria dos processos de trabalho;
- Autorização, gestão e organização de eventos da diretoria;
- Instalar Notebook e Datashow; (atribuição do Serviços Gerais) - ICB
- Atender alunos, professores e demais interessados prestando informações diversas da diretoria;
- Marcar salas de aulas nos CAD's; (atribuição do Serviços Gerais/Seção de Ensino) - ICB
- Marcar espaços diversos do Instituto (auditórios e salas); (atribuição dos Serviços Gerais/Seção de Ensino);
- Operacionalizar o sistema de transporte: receber as demandas, marcar, responder e emitir CCV (atribuição do Serviços Gerais) – ICB;
- Controlar a entrega de equipamentos de trabalho: notebook, datashow, toalhas, copos, etc; (atribuição do Serviços Gerais/Almoxarifado) - ICB .
- Cerimonial; (atribuição da Secretaria Geral) - ICB
- Prestar consultoria: elaborar diagnóstico; apresentar alternativas; emitir pareceres e laudos; facilitar processos de transformação; analisar resultados de pesquisa; atuar na mediação de interesses e arbitragem; realizar perícias;
- Documentos relacionados à contabilidade e compras: Registrar a entrada e saída de documentos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos; (EBA)
- Preparar relatórios formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos;
- Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição;
- Dialogar com o público em geral para evitar condutas inconvenientes;
- Orientar os servidores sobre o uso da mobília e em caso de manutenção encaminhar para o setor competente;
- Mediar diálogo entre a superintendência e os colaboradores com o objetivo de trocar informações e maximizar resultados;
- Encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos;
- Administrar edifícios organizando, acompanhando e controlando os serviços de manutenção, limpeza e recuperação para mantê-los dentro dos padrões de ordem, higiene e segurança;
- Planejar rotinas de trabalho em administração de edifícios. Coordenar equipe de trabalho;
- Verificar manutenção de instalações, equipamento e utensílios.