

Do compromisso político à competência técnica: a formação dos gestores no contexto da gestão universitária

From political commitment to technical competence: the training of managers in the context of university management

Marco Antonio Schneider ¹ , Carla Cristina Dutra Búrigo ¹ ,
Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo Gonçalves ¹ 

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

RESUMO

Este artigo objetiva refletir sobre a potencialidade de um espaço formativo como critério para o exercício na gestão universitária. Se fundamenta na pesquisa qualitativa, quanto aos fins, como descritiva e aplicada. Com relação aos meios documentais, é bibliográfica. A formação do gestor é uma das molas propulsoras para que o gestor possa conhecer, desvelar, compreender e quiçá transformar a sua realidade. Todavia, há fragilidades no processo formativo do gestor, no contexto da própria gestão universitária, que precisa ser superado e suplantado. Entre a competência técnica e o compromisso político de ser gestor, há um hiato a ser superado, que é o processo formativo. Este hiato materializa-se pelo formalismo da realidade e a não efetiva consciência do processo formativo. Integrar a formação no contexto da gestão, requer não só que se criem e modifiquem estruturas, mas efetivamente que se garantam mudanças na prática que reflitam um querer compartilhado, rompendo e superando o até então instituído historicamente, ou seja, o distanciamento da formação do gestor na prática da gestão.

Palavras-chave: Formação de gestores; Gestão universitária; Escola de gestores

ABSTRACT

This article aims to reflect about the potentiality of a formative space as a criterion for the exercise of university management. It is based on qualitative research, as to the purposes, as descriptive and applied. In relation to the documental means, it is bibliographic. The formation of the manager is one of the driving forces so that the manager can know, unveil, understand and perhaps transform his reality. However, there are weaknesses in the formative process of the manager in the context of university management itself, which need to be overcome and supplanted. Between technical competence and the political commitment of being a manager, there is a gap to be overcome, which is the formative process. This gap is materialized by the formalism of reality and the non-effective awareness of the

formative process. Integrating the formation in the management context requires not only that structures be created and modified, but also that changes in the practice be guaranteed, reflecting a shared will with regard to the manager's formation process, breaking and overcoming what has been historically established so far, that is, the distance between the manager's formation and the practice of management.

Keywords: Formation of managers; University management; School of managers

1 INTRODUÇÃO

Parte-se do pressuposto que entre a competência técnica de ser gestor e o compromisso político de ser gestor há um caminho a ser trilhado que perpassa pelo processo da formação. A formação é concebida como um processo continuado de um pensar constante sobre uma realidade concreta, ou seja, um processo de construção de revisão de valores que nega a formação essencialmente instrumental para se constituir em uma prática social, mediada por relações sociais historicamente construídas (Búrigo, 2013; Búrigo, Ramos, & Souza, 2017).

Batista & Fogaça (2021) consideram que os gestores são autores da prática e, portanto, influenciam e sofrem influências da realidade social e institucional em que vivem. Desse modo, as autoras entendem que os gestores raramente estarão completamente preparados, entretanto se devolverão continuamente por meio de um processo de reflexão e interlocução com a teoria e a prática.

Neste sentido, a formação do gestor universitário, escopo deste estudo, se constitui em um processo de prática educativa e transformadora da realidade vivenciada, para o exercício das atividades de gestão, visto que, o processo de gestão tem como sua essência, a formação (Búrigo, Ramos, & Souza, 2017). O gestor, neste contexto, é compreendido como um trabalhador social (Freire, 2011), sujeito capaz de tomar consciência de sua realidade, para que nela possa agir e quiçá transformá-la.

Para tanto, a formação do gestor é uma das molas propulsoras para que o gestor possa conhecer, desvelar, compreender, enquanto um caminho fundante entre

a competência técnica e o compromisso político para a materialidade do ato de gestar, neste estudo, no contexto da gestão universitária.

Estudos como de Schneider (2022) apontam sobre a relevância da formação no contexto da gestão universitária, a Escola de Gestores, desvelando os desafios e as perspectivas da formação do gestor, em uma universidade pública federal no sul do Brasil. A partir dos estudos realizados por Schneider (2022), este artigo tem por objetivo refletir sobre a potencialidade de um espaço formativo, como critério para o exercício na gestão universitária.

Para o desenvolvimento deste artigo, partiu-se do que havia de mais concreto, ou seja, os resultados da pesquisa realizada por Schneider (2022), sobre os desafios e perspectivas na formação dos dirigentes por meio da Escola de Gestores; após, contextualiza-se sinteticamente a Política Pública de Formação de Gestores, no que concerne às Universidades Públicas Federais. Posteriormente, apresenta-se a metodologia utilizada nesse estudo e os resultados obtidos. Por fim, na conclusão, resgata-se o objetivo inicialmente proposto de modo a desvelar que reflexões esta caminhada propiciou.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A política pública de formação dos gestores

A formação de dirigentes das universidades públicas federais está diretamente ligada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019), posteriormente alterado pelo Decreto nº 10.506/2020 (Brasil, 2020). Entretanto, a definição da Política e das Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, surgiu no ano de 2006, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2006a), revogado pelo Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019).

Segundo Benites (2018) a partir do ano de 2005, no cerne de uma série de iniciativas governamentais visando a estruturação e criação de novas carreiras no âmbito da Administração Pública Federal, a capacitação e a formação dos servidores foram potencializadas na sua essência. A instituição da PNDP por meio da edição do Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2006a), representou um dos grandes marcos da Política Pública de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas (Benites, 2018). Além da PNDP, a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e seus decretos regulatórios, também merecem destaque no processo de desenvolvimento do processo formativo e constitutivo da gestão universitária (Junckes, 2015).

A PNDP traz como objetivo a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019). Dentre os instrumentos dessa Política, está o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2019), que se constitui em um planejamento que deve ser elaborado anualmente por cada Órgão ou entidade do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, tendo como base o levantamento das necessidades de desenvolvimento atreladas à consecução dos objetivos institucionais.

O Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019) incorpora a atuação de Escolas de Governo no planejamento e oferta de ações de capacitação para os servidores, bem como, incentiva às universidades federais a atuarem, também, como centros de formação e desenvolvimento de servidores. Contudo, o referido Decreto (Brasil, 2019) outorga à Escola Nacional de Administração Pública de Governo (ENAP), a promoção, elaboração e execução de ações de desenvolvimento com fins de preparação dos servidores para o exercício de cargos em comissão e funções gratificadas.

Outro dispositivo importante a ser salientado, na esteira do extinto Decreto nº 5.707/2006 (Brasil, 2006a), que estabeleceu diretrizes próprias para a elaboração do PCCTAE, foi o Decreto nº 5.825/2006 (Brasil, 2006b). Este Decreto (Brasil, 2006b), trouxe alguns conceitos à formação, como: desenvolvimento, capacitação, educação formal,

aperfeiçoamento e qualificação. No artigo 5º do Decreto nº 5.825/2006 (Brasil, 2006b) é previsto que o Plano de Desenvolvimento do PCCTAE deve estar vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Brasil, 2004) de cada Instituição Federal de Ensino. O Plano de Desenvolvimento também deve contemplar: o Dimensionamento de Pessoal; o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho.

O Decreto nº 5.825/2006 (Brasil, 2006b), especificamente no que se refere ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, estabelece os objetivos do Programa:

- I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e
- III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE (Brasil, 2006b, Art. 7º).

No parágrafo único do referido Artigo, são apresentadas as Linhas de Desenvolvimento que norteiam o Programa de Capacitação e Desenvolvimento. O Programa da Escola de Gestores está inserido na Linha de Desenvolvimento: Gestão, do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC (PDP) (UFSC, 2021a).

Historicamente, as Políticas Públicas de Formação de Dirigentes, se consolidaram por meio das Políticas Públicas de Gestão de Pessoas, onde a tônica da capacitação e do desenvolvimento foram a essência das diretrizes legais, que fomentaram também o processo formativo do gestor. Destaca-se neste estudo, a relevância da formação do gestor no contexto de desenvolvimento das diretrizes da Política Pública, diante da materialidade da Política Institucional, tendo como prática a gestão universitária.

Na esteira da Política Institucional, no caso da UFSC, está a Escola de Gestores, como um espaço formativo institucionalizado. No seu processo histórico, a UFSC sempre teve preocupação com o fomento da sua Política Institucional de Formação de seus dirigentes. O primeiro Reitor, Prof. João David Ferreira Lima, já em sua administração, buscava qualificar o seu quadro de pessoal com profissionais aptos a gerenciar e realizar a missão da novata Universidade (UFSC, 2019).

Na década de 60, a estrutura montada como partida para a criação de cursos voltados à formação de dirigentes universitários, tinha como foco atender as crescentes demandas, não apenas da UFSC, mas também de outras universidades brasileiras e estrangeiras (UFSC, 2019).

A UFSC também ofertava Cursos de Aperfeiçoamento e Treinamento em Administração Universitária, que foram realizados entre 1967 e 1971. Nestes Cursos, com duração de trinta dias e carga horária de oito horas diárias, eram abordados temas como: Administração Geral, Orçamento, Pessoal, Obras e Contabilidade (Lima, 2000).

Outros fatos históricos foram determinantes para tornar a UFSC como referência na área de gestão universitária: em 1971, a realização do primeiro Seminário Internacional de Administração Universitária (SIAU), que teve por objetivo examinar e estudar a experiência latino-americana em Administração Universitária (Lima, 2000); a criação do Mestrado em Administração, com ênfase em Gestão Universitária, em 1978; a criação em 1988, do Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária (NUPEAU) e, posteriormente, em 2004, transformado no Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU) (UFSC, 2019).

Em 2008, o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), unem-se na criação do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (UFSC, 2019). Segundo Wiggers (2015), o interesse pela criação de um Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, em nível de mestrado, surgiu ainda em meados de 1999, a partir do desejo dos servidores técnicos-administrativos em educação que participavam e estavam se formando na primeira turma do Programa de Gestão Universitária (PROGEU), em nível de Especialização, ofertado pela área de capacitação e desenvolvimento da Instituição.

Búrigo, Jacobsen, & Wiggers (2016) argumentam que a universidade, como instituição social (Chauí, 2003), necessita ter condições favoráveis, reais e materiais para realizar a formação, pois a formação dos dirigentes é um caminho potencial para

o desenvolvimento da formação como uma prática educativa e social.

A forma como a universidade é concebida é uma questão fundante nos processos de gestão, uma vez que está apoiada na concepção de ser humano, mundo e sociedade. Conceber a universidade como instituição social (Chauí, 2003) é diferente de concebê-la como uma organização qualquer, e essa diferenciação vai impactar na prática da gestão universitária, na prática laborativa da universidade.

A universidade como instituição social (Chauí, 2003) relaciona-se com o Estado e com a sociedade de forma contraditória. Esta relação pode, ao mesmo tempo, expressar contradição e harmonia; legitimação e oposição; questionamentos e redenção. Falar de universidade é falar de sociedade, de formação e de liberdade acadêmica. A liberdade compreendida como o poder pensar além dos saberes já constituídos e, também, de formar um ambiente dialógico, comunicativo e social em uma instituição social que também perpassa pela prática social da gestão universitária (Búrigo & Perardt, 2016).

Neste contexto, a gestão da universidade pública resulta no reconhecimento das atividades do gestor universitário, compreendendo esse gestor como um trabalhador e sujeito transformador do seu trabalho e, que a sua formação é necessária, condição primeira para a execução das atividades de gestão, buscando fortalecer o papel social da universidade (Búrigo & Andrade, 2019).

Se a universidade pública for vista como uma organização qualquer, no entendimento de Chauí (2003) estará submetida a um processo de comercialização, no qual o mercado passa a ser o ditador, o centralizador das ações e a educação como uma mera mercadoria (Bianchetti & Sguissardi, 2017). Essa concepção compreende a universidade na lógica capitalista, como uma organização de caráter instrumental que atribui à educação, tão somente o papel de desenvolvimento econômico e emprego (Novaes & Fonseca, 2020).

Como uma organização, a universidade se distancia do seu papel social, de interlocução com a sociedade. A função da universidade é portanto “[...] emancipatória, pois influencia as relações sociais, transformando-as e criando novas

perspectivas de modo a mudar visões de seus estudantes, professores, servidores e, conseqüentemente, influenciando as práticas sociais” (Novaes & Fonseca, 2020, p.2).

A partir deste contexto, defende-se o processo formativo do gestor como um processo contínuo, enquanto estiver no cargo de gestão, compreendendo que este é um sujeito ativo, responsável pelo processo histórico e atuante da universidade. Que universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir, este é o lócus do processo formativo do gestor universitário.

2.2 A Escola de Gestores da UFSC

A Escola de Gestores é um espaço formativo destinado aos dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), instituída no ano de 2016, por meio de demandas institucionais que apontavam a necessidade de repensar a formação dos dirigentes no âmbito da UFSC. Tem, por objetivo, potencializar a formação dos gestores, com vistas ao incremento do desenvolvimento Institucional (UFSC, 2021a).

A Escola de Gestores possui a missão de atuar de maneira segura e proativa nas atividades relacionadas à formação de profissionais para a gestão universitária, contribuindo para o desenvolvimento da UFSC e o fortalecimento do seu compromisso com a sociedade (UFSC, 2021a). Dispõe de um colegiado instituído com a finalidade de estabelecer as diretrizes do Programa Formativo, com vistas ao desenvolvimento de suas ações.

Desde a sua criação, a Escola de Gestores vem ofertando as suas ações na forma de seminários, debates, mesas redondas, palestras, no intuito de subsidiar e potencializar o gestor enquanto sujeito de relações e de desenvolvimento institucional. Inicialmente, as ações desenvolvidas pela Escola, ocorriam quinzenalmente, durante a realização das Reuniões do Colegiado de Reitores, Pró-Reitores e Secretários (Público 01). Posteriormente, as ações da Escola foram ampliadas para os demais ocupantes do cargo de chefia na UFSC (Público 02) (UFSC, 2021b).

As temáticas abordadas nas ações da Escola, em parte, são determinadas a partir de um processo de avaliação da Escola de Gestores junto ao seu público, mediante a aplicação de instrumentos de coleta de informações. Outra possibilidade de coleta de informações e avaliação, que é oportunizada aos dirigentes, é a Avaliação de Reação do Participante, aberta ao final de cada evento, cujo cadastro é efetuado por intermédio do Sistema Gestor de Capacitação (SGCA). A Escola de Gestores, na esteira da política institucional de formação, representa um caminho importante no desenvolvimento do processo formativo do servidor para o exercício das atividades gerenciais.

Conforme análise do Relatório de Dados das Palestras ofertadas pela Escola no ano de 2021 (UFSC, 2021c), o índice de não participação do Público 01 foi em torno de 15,80%; enquanto, para o Público 02, foi aproximadamente de 79%. Para o Público 01, a formação ocorria no espaço da reunião do Colegiado de Pró-Reitores e Secretários, com a participação do Reitor, quinzenalmente. Já no Público 02, a formação ocorria em datas específicas para este fim. Os gestores do Público 01, convocados para a reunião do Colegiado, conseqüentemente participavam do processo formativo. Enquanto os gestores do Público 02 optavam, ou não, pela inscrição nas ações de formação.

Na pesquisa realizada por Schneider (2022), em entrevista realizada junto aos gestores do Público 01 e 02, no período de março/abril de 2022, o processo formativo caracteriza-se como sendo fundamental e muito relevante e, sua realização, de extrema importância. Todavia, apontaram fatores que limitam ou dificultam a participação nas ações de desenvolvimento da Escola. São eles:

- Denominação não atrativa, pelo fato de ser Escola;
- Não veem lógica somente em oferta das ações de desenvolvimento na forma de palestras;
- Falta de tempo e estímulo para aperfeiçoamento pessoal;
- Demanda de compromissos;
- Unificação de temas formativos, desconsiderando o cargo do gestor ocupado na Instituição;

- Falta de conexão e interlocução entre os setores da Instituição; e,
- Excesso de informações no dia a dia, ocasionando uma certa desconsideração das atividades ofertadas pela Escola de Gestores (Schneider, 2022, p.79).

Estes indicativos apontados pela pesquisa de Schneider (2022), revelam a relevância de um planejamento das ações formativas para os dirigentes, de modo a potencializar e fundamentar a sua formação. As ações desenvolvidas pela Escola de Gestores não atingem de fato o gestor, de modo a integrá-lo, o que dificulta ou inibe sua participação. Há um distanciamento, uma lacuna, do que se concebe teoricamente e o que se vivencia na prática (Schneider, 2022).

Esta lacuna, quiçá, possa ser superada por um planejamento já de ingresso do servidor na função e acompanhada durante o desenvolvimento da sua vida funcional como gestor. Aproximar a socialização da programação da Escola; rever metodologicamente as diretrizes e os seus propósitos; diversificar as ofertas das ações de desenvolvimento; analisar outras metodologias de aprendizagens; promover maior integração com o propósito formativo do seu público; bem como, estudar a possibilidade de tornar a Escola de Gestores um programa de formação obrigatório e necessário para que os servidores possam ocupar um cargo de gestão no âmbito da UFSC, são algumas ações de encaminhamento que possam talvez superar as dificuldades apresentadas pelos dirigentes (Schneider, 2022).

Todavia, para além das diretrizes de busca da formação dos gestores na instituição, há diretrizes das políticas públicas que potencializam o processo formativo do gestor e buscam estreitar o caminho entre a competência técnica e o compromisso político de ser gestor.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente artigo se fundamenta na pesquisa qualitativa, na medida em que almejou refletir sobre os resultados da pesquisa realizada por Schneider (2022), no

que tange ao processo formativo de dirigentes universitários. Quanto aos fins, é caracterizada como descritiva, pois expõe características de determinada população ou fenômeno; e aplicada, motivada pela necessidade de resolver problemas concretos (Vergara, 2003).

Com relação aos meios de investigação, é caracterizado como documental, pois foram analisados documentos da UFSC; bibliográfica, recorreu-se a material publicado em livros, revistas, jornais, rede eletrônicas, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral; e estudo de caso, tendo como fonte o estudo realizado sobre a Escola de Gestores da UFSC (Schneider, 2022; Triviños, 2012; Vergara, 2003).

No estudo desenvolvido por Schneider (2022), o autor analisou três categorias: a) A Escola de Gestores da UFSC, constituída pelos conteúdos base: concepção do processo formativo e participação; b) Política institucional de formação de gestores, tendo como conteúdo base: a concepção da Escola de Gestores e o incremento de ações no âmbito institucional; e c) Política pública de formação dos gestores, como conteúdo base: a concepção e a interação com a política institucional de formação de gestores e a prática da gestão.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dias Sobrinho (2002) entende que a universidade é uma instituição complexa pelos seus vários e diferentes processos, pela diversidade de formação técnica e vinculação ideológica dos sujeitos, pela variedade de valores e interesses em constante interação e contradição. Tudo isso vai fluir para um mesmo fim: a formação.

A formação no contexto da gestão é o desafio e, ao mesmo tempo, a essência da Escola de Gestores, como uma atividade educativa e transformadora da realidade vivenciada pelo gestor, por meio do processo da gestão. A formação dos dirigentes universitários, considerando a peculiaridade da constituição da universidade, como instituição social (Chauí, 2003), se faz como condição fundamental para que se

possa constituir e materializar as políticas institucionais, de modo a compreender a interlocução peculiar da universidade, mediante o seu papel junto à sociedade.

Os resultados dos estudos (Schneider, 2022) apontam que os dirigentes concebem como importante e relevante que se tenha um processo formativo para os gestores, para que estes estejam aptos ao desempenho de suas atividades gerenciais. Assim como, da mesma forma, valorizam e aprovam a iniciativa da Escola de Gestores para esta finalidade.

Contudo, assim como apontaram aspectos que serviriam como motivação à participação dos dirigentes nas ações de desenvolvimento, revelaram, também, alguns desafios. Entre os desafios foi possível citar: a) não estarem motivados a participar pelo fato das ações se constituírem somente sob forma de palestras; b) os temas abordados nas ações não serem atrativos, considerando o nível do cargo de gestão ocupado; c) a forma como as ações de desenvolvimento estão sendo divulgadas, ou seja, pelo excesso de informações do dia a dia dos gestores, este motivo ocasiona uma certa desconsideração desse público; d) excesso de demandas a que os dirigentes estão submetidos. São desafios e fatores que a Escola deverá estudar, aperfeiçoar, ou até mesmo, repensar para que tenha êxito em seus propósitos (Schneider, 2022).

A partir dos resultados apresentados por Schneider (2022) foi possível inferir ainda que, há uma dissonância, em parte, das ações ofertadas pela Escola em relação às demandas e as realidades apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, ocasionando um distanciamento na díade teoria e prática. Entende-se que essa lacuna pode ser dirimida a partir da promoção de um processo formativo que se baseie na interação dos sujeitos com suas realidades. Para tanto, é necessário partir do contexto histórico de cada realidade, apoiando-se em práticas sociais críticas, questionadoras, reflexivas e investigativas.

A conciliação dos conhecimentos técnicos às práticas reflexivas de gestão é um caminho propício para a constituição de gestores comprometidos politicamente e tecnicamente com suas atividades, junto a um cenário dinâmico e transformador.

Tal caminho tende a gerar desdobramentos no planejamento e implementação de políticas públicas institucionais e nacionais de formação de dirigentes.

Quanto as diretrizes da política pública de formação dos gestores, a partir do olhar dos entrevistados (Schneider, 2022), é uma matéria ainda não muito clara no cenário dos gestores, pois quase a totalidade afirmaram desconhecer as suas diretrizes e pressupostos legais. Neste sentido, é possível pontuar que ao mesmo tempo que a formação é essencial para os gestores, esta é negada, por falta de formação ou mesmo de condições para sua materialização.

O significado do termo formação, revela, na concepção da palavra, a sua relação com o tempo, na medida que introduz o sujeito ao passado de sua cultura. Faz o despertar para as questões que esse passado concebe para o presente, mediante o exercício da reflexão, da interrogação e da crítica, estimulando a passagem do que a autora específica como “do instituído ao instituinte” (Chauí, 2003, p. 12).

A formação é um processo continuado de um pensar constante sobre uma realidade concreta, ou seja, um processo de construção, de revisão de valores que nega a formação essencialmente instrumental para se constituir em uma prática social mediada por relações sociais historicamente construídas. A formação do gestor é um dos elementos decisivos na relação que este mantém com o seu trabalho.

O termo gestão, segundo Veschi (2019), está registrado no latim como *gestio*, *gestionis*. Relaciona-se à *gestus* com a raiz no verbo *gerere* que oferece a ideia de gerar, empreender algo. A gestão e a formação possuem uma relação simbiótica, de inter-relação. Sendo que, na prática da gestão, a formação é condição fundante para sua realização, e, na prática da formação, a gestão necessita ser a prática concreta a ser analisada, vivenciada e transformada. A gestão sem formação entra em um vazio social, uma folha ao vento, sem um caminho planejado estrategicamente a ser percorrido.

E, por outro lado, a formação precisa ser fundamentada em pressupostos teóricos, para melhor compreender a prática da gestão. Precisamos partir do concreto

sensível, do que o gestor tenha de mais próximo, a partir da sua realidade, e voltar a ela, buscando desvelar novos caminhos, novos olhares.

Compreende-se que seja pertinente uma trilha de aprendizagem, de processo de desenvolvimento formativo, partindo desde o seu ingresso na função, percorrendo toda sua vida funcional como gestor. Uma formação focada e especializada ao seu desenvolvimento na função de gestor. Contudo, para o exercício da função, este processo formativo, planejado e executado pela Escola de Gestores, como obrigatório independente do cargo que ocupe na Instituição.

Para tanto, esta formação passaria pela concepção de universidade; processo histórico da instituição; estatuto; regimento; Plano de Desenvolvimento Institucional; atribuições do setor e conhecimentos específicos para o desenvolvimento do cargo. Partindo também do pressuposto que, todo gestor é um gestor de pessoas, os conteúdos de inclusão e de relações no trabalho devem constar deste programa formativo.

Para além da proposta de um processo formativo, o escutar as demandas dos gestores, o alinhar com a proposta política e ideológica da gestão, são caminhos que precisam ser trilhados. A profissionalização da gestão é um caminho sem volta, concebendo a universidade como uma instituição social (Chauí, 2003) voltada para a ação social, para a prática social, para o reconhecimento público de sua legitimidade, inseparável da ideia de democracia e socialização do saber, como fruto da conquista da educação e da cultura, como direitos, nos últimos séculos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retornando ao objetivo inicialmente proposto de refletir sobre a potencialidade de um espaço formativo, como critério para o exercício na gestão universitária, concebe-se que o processo formativo do dirigente universitário é fundamental para o desenvolvimento da própria instituição. Entre a competência técnica e o compromisso político de ser gestor, há um hiato a ser superado, que é o processo formativo. Este

hiato materializa-se pelo formalismo da realidade e a não efetiva consciência do processo formativo.

Integrar a formação no contexto da gestão requer não só que se criem e modifiquem estruturas, mas efetivamente que se garantam mudanças na prática, que reflitam um querer compartilhado no que tange ao processo formativo do gestor, rompendo e superando o até então instituído historicamente, ou seja, o distanciamento da formação do gestor na prática da gestão.

As universidades tradicionalmente estão destinadas ao processo de formação de profissionais para a sociedade e isto é legitimado e valorizado por ela. Todavia, há fragilidades no processo formativo do gestor, no contexto da própria gestão universitária que precisa ser superado e suplantado (Schneider, 2022).

Contudo, o processo de formação está diretamente associado às condições de sua realização. A formação passa a ser uma possibilidade realizável, desde que o gestor tenha condições materiais concretas para sua materialização. Neste contexto, que entram as diretrizes da política institucional de formação de gestores, como, por exemplo, o espaço formativo da Escola de Gestores.

Este espaço formativo precisa ter diretrizes claras, partindo da realidade do gestor e voltando a ela, de modo a possibilitar inquietações, com vistas a compreender a realidade vivenciada na gestão. Compreender a realidade da gestão vai além do conhecer a prática. Isto é, existe uma prática e a compreensão desta prática se fundamenta na teoria, na consciência sobre essa prática.

Faz-se necessário vivenciar, experimentar, adquirir atitudes e valores que é distinto de simplesmente conformar-se com o saber, o conhecer, o compreender e investigar aplicadamente. É necessário ir além, com a perspectiva de transformar o meio social. Para isso, sem dúvida, faz-se pertinente uma formação do gestor que esteja em interação constante com os desafios da gestão universitária e não apenas limitada a técnicas.

Que por meio do processo formativo do gestor se possa criar fóruns de debates, objetivando possibilitar uma ação dialógica entre as distintas áreas de conhecimento da universidade, na perspectiva de desenvolver reflexões sobre que universidade estamos formando e que universidade queremos formar, a partir da prática da gestão universitária.

Entende-se que o presente estudo propicia elementos para a ampliação do conhecimento científico acerca do fenômeno pesquisado, o que contribui para que as universidades públicas fortaleçam suas ações formativas voltadas aos seus dirigentes. Como fator limitante evidencia-se que as reflexões aqui suscitadas partem dos resultados oriundos de outra pesquisa, o que por si só apresenta suas próprias limitações. Portanto, como sugestão para estudos posteriores, considera-se oportuno o desenvolvimento de pesquisas comparativas envolvendo demais universidades públicas federais, apresentando outras realidades.

REFERÊNCIAS

- Batista, N.; Fogaça, M. (2021). A prática reflexiva na formação de gestores como forma de enfrentamento de situações provocadas pela pandemia. Anais do XI Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea. Vitória/ES. Recuperado de <https://periodicos.ufes.br/segoc/article/view/36729>
- Benites, P. Z. F. (2018). *O Desenvolvimento de Competências Gerenciais: o olhar do gestor de unidades acadêmicas* (Dissertação Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190254/PPAU0166-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Bianchetti, L.; Sguissardi, V. (2017). *Da universidade à commoditycidade: ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado*. Campinas: Mercado das Letras.
- Brasil. (2004). *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm
- Brasil. (2006a). *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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5707.htm

Brasil. (2006b). *Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006*. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5825.htm

Brasil. (2019). *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm

Brasil. (2020). *Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020*. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm

Búrigo, C. C. D. (2013). Formador em processo de formação: o olhar de uma orientadora. In Hardt, L.S., Arrias, N.M., & Smolinski, G.P. *A Coordenação Pedagógica e os dilemas do labirinto. Onde está o fio de Ariadne?* Nova Petrópolis: Nova Harmonia.

Búrigo, C. C. D.; Perardt, S. (2016, Janeiro/Junho). A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. *Revista FAE*, 19 (1), 80-93. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/90>

Búrigo, C. C. D.; Jacobsen, A. L., & Wiggers, L. (2016, Abril/ Junho). Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. *Revista Navus*. 6 (2), 68 – 78. Recuperado de <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/323>

Búrigo, C. C. D.; Ramos, C. N. S., & Souza, G.M. (2017). *A Formação no Contexto da Gestão Universitária*. Florianópolis: UFSC.

Búrigo, C. C. D.; Andrade, A.G. Z. (2019). A concepção de universidade e o processo de formação dos gestores universitários. In *XIX Colóquio de Gestão Universitária*. Florianópolis. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201803>

Chauí, M. S. (2003, Setembro/Dezembro). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, 24, 5-15. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt>

- Dias Sobrinho, J. (2002). *Universidade e avaliação*. Florianópolis: Insular.
- Freire, P. (2011). *Educação e mudança*. São Paulo: Paz e Terra.
- Junckes, E. T. S. (2015). *Política de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos em Educação da UFSC*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157405>
- Lima, J. D. F. (2000). *UFSC: sonho e realidade*. (2. ed.). Florianópolis: UFSC.
- Novaes, V.; Fonseca, J. (2020). A universidade brasileira e sua função social no percurso constitucional. *VII Congresso Nacional de Educação*. Maceió. Recuperado de https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA21_ID5314_25082020163143.pdf
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Schneider, M. A. (2022). *Escola de Gestores: desafios e possibilidades ao processo de formação de seus dirigentes*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/238319>
- Triviños. A. (2012). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. (1. ed.). São Paulo: Atlas.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2019). *Projeto da Escola de Gestores 2019*. Florianópolis.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2021a). *Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2021*. Florianópolis. Recuperado de <https://capacitacao.ufsc.br/planos/>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2021b). *Site Institucional da Escola de Gestores da UFSC*. Florianópolis. Recuperado de <https://escoladegestores.ufsc.br/o-programa/>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2021c). *Relatório das Palestras da Escola de Gestores da UFSC - 2021*. Florianópolis. (comunicação pessoal). 17 de junho de 2022.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2022). *Site Institucional do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC*. Florianópolis. Recuperado de <http://pdi.ufsc.br>
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Veschi, B. (2019). *Etimologia de gestão*. Etimologia origem do conceito. Recuperado de <https://etimologia.com.br/gestao/>
- Wiggers, L. (2015). *O mestrado profissional em administração universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária, a partir do olhar de seus docentes*. (Dissertação de

Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado de <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0076-D.pdf>

Como citar este artigo

Schneider, M. A., Búrigo, C. C. D., & Gonçalves, M. F. de C. P. (2023). Do compromisso político à competência técnica: a formação dos gestores no contexto da gestão universitária. *Revista Práticas de Administração Pública*, Santa Maria, 7, e1. <https://doi.org/10.5902/2526629285553>