



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

MARCO ANTONIO SCHNEIDER

**Escola de Gestores: desafios e possibilidades ao processo de formação de
seus dirigentes**

FLORIANÓPOLIS

2022

MARCO ANTONIO SCHNEIDER

Escola de Gestores: desafios e possibilidades ao processo de formação de seus dirigentes

Projeto de Dissertação submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção parcial do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.

FLORIANÓPOLIS

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Schneider, Marco Antonio
Escola de Gestores: desafios e possibilidades ao
processo de formação de seus dirigentes / Marco Antonio
Schneider ; orientadora, Carla Cristina Dutra Búrigo, 2022.
110 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Capacitação em Serviço;
Formação; Gestão Universitária. 3. A Escola de Gestores da
UFSC. 4. A Política Institucional de Formação dos Gestores.
5. A Política Pública de Formação dos Gestores. I. Búrigo,
Carla Cristina Dutra. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Marco Antonio Schneider

Escola de Gestores: desafios e possibilidades ao processo de formação de seus dirigentes

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professor (a), Narbal Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor (a), Pedro Antônio de Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo Gonçalves, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Professor (a), Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.
Orientadora

Florianópolis, 2022

Este trabalho é dedicado à
Deus, à minha família e aos
meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que em sua infinita bondade, esteve comigo em cada momento da minha vida, até que eu chegasse até aqui.

À minha família, especialmente à minha amada mãe, Teresinha, que me ensinou o valor e a importância da educação desde a minha infância, sempre incentivando-me a buscar o conhecimento e o aperfeiçoamento como pessoa.

Às minhas queridas e amadas amigas Monica e Karina, que foram dois presentes que a vida generosamente me concedeu. Sem a parceria de vocês, o carinho, a ajuda, a paciência, a generosidade em pegar-me pela mão quando necessitei, com certeza, não teria concretizado mais essa etapa da minha vida. Obrigado por acreditarem em mim.

À minha querida e estimada orientadora, professora Carla Cristina Dutra Búrigo, a quem a minha admiração e gratidão só fizeram aumentar em todo esse período de convívio. Sou muito grato, Professora Carla, por seu acolhimento, sua paciência, sua compreensão, sua dedicação, seu comprometimento, sensibilidade, carinho e, sobretudo, generosidade em ter aceitado esse desafio comigo. Obrigado por guiar-me no desenvolvimento deste estudo e por seus valiosos ensinamentos, que fizeram-me sair desse processo transformado.

Aos meus colegas da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), pelo companheirismo, compreensão, atenção e apoio em todo esse processo em que estive afastado para a minha formação.

Aos membros da Banca, pela disponibilidade, pela atenção, e por terem aceitado participar deste Trabalho. Com certeza, com as colaborações trazidas por cada um de vocês, além de enriquecedoras, foram fundamentais para que os objetivos desta Pesquisa fossem alcançados.

Aos queridos colegas mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), que embora estivéssemos impedidos do contato presencial, em função da Pandemia do Covid-19, pudemos compartilhar conhecimentos e, na medida do que foi possível, algumas alegrias, angústias e conquistas.

A toda Equipe do PPGAU, sejam os servidores Técnicos-Administrativos em Educação, pelo apoio e suporte, quanto os Professores, pela convivência e pelos valiosos ensinamentos.

Aos gestores entrevistados que se mostraram sempre solícitos e comprometidos em cooperar, da melhor forma, com o desenvolvimento deste Estudo.

Por fim, a todos que torceram ou que contribuíram de alguma forma para a o desenvolvimento deste Estudo, meus sinceros agradecimentos.

Somente um ser que é capaz de sair de seu contexto, de distanciar-se dele para ficar com ele; capaz de admirá-lo para, objetivando-o, transformá-lo e, transformando-o, saber-se transformado pela sua própria criação; um ser que é e está sendo no tempo que é o seu, um ser histórico, somente este é capaz, por tudo isto, de comprometer-se.
(PAULO FREIRE, 2011)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender, a partir do olhar dos gestores, quais os desafios que limitam os dirigentes na participação da Escola de Gestores. A Escola de Gestores é vinculada à Universidade Federal de Santa Catarina. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica e documental, seguida da realização de entrevistas semiestruturadas junto aos Dirigentes de Unidades Acadêmicas; de Unidades Acadêmicas Fora da Sede; de Pró-Reitorias e de Secretarias ou do Gabinete do Reitor, ocupantes do Cargo de CD-3 e CD-4. A análise das informações coletadas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa demonstraram que entrevistados consideram o processo formativo como fundamental e relevante, representado pela Escola de Gestores. Estes, além de não terem participado das ações de desenvolvimento ofertadas pela Escola de Gestores, identificam alguns desafios e limitações para este processo formativo. Revela-se uma contradição: ao mesmo tempo que a formação é essencial para os gestores, ela é negada, por falta de formação. Não a realizam por inúmeros motivos elencados no estudo, revelando um distanciamento do papel da Escola, junto aos gestores. Negar a formação é negar a gestão, e vice-versa. Pois a formação dos gestores, se materializa na prática da gestão, e a prática da gestão se fundamenta por meio da formação, como uma prática educativa e social.

Palavras-chave: Capacitação em Serviço. Formação. Gestão Universitária. Escola de Gestores da UFSC.

ABSTRACT

This research aims to understand, from the managers' point of view, which challenges limit the leaders in the participation of the School of Managers. The School of Managers is linked to the Federal University of Santa Catarina. This is a case study, of a qualitative nature, whose collection of information comprised, at first, a bibliographic and documental research, followed by semi-structured interviews with the Directors of Academic Units, Academic Units Outside Headquarters, Dean's Offices and Secretariats or the Rector's Office, occupying CD-3 and CD-4 positions. The analysis of the information collected was done using the content analysis technique. The results of the research showed that the interviewees consider the training process as fundamental and relevant, represented by the School of Managers. These, in addition to not having participated in the development activities offered by the School of Managers, identify some challenges and limitations to this formative process. A contradiction is revealed: at the same time that training is essential for managers, it is denied because of the lack of training. For several reasons listed in the study, there is no training, revealing a distancing from the School's role with regard to the managers. To deny training is to deny management, and vice-versa. For the training of managers is materialized in the practice of management, and the practice of management is based on training, as an educational and social practice.

Keywords: In Service Training. Training. University Management. School of Managers at UFSC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico.....	24
Figura 02 – Estrutura Interna da CCP	33
Figura 03 – Aspectos que dificultam a participação dos Gestores nas Ações da Escola de Gestores.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Demonstrativo das Linhas e Programas Temáticos – PDP 2021	34
Quadro 02 – Legislações pertinentes às Carreiras pertencentes às IFES	42
Quadro 03 - Fatores que dificultam a participação dos Gestores.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Índice de Participação e Abstenção dos Gestores nas Ações Desenvolvidas pela Escola de Gestores – 2021.....	23
Tabela 02 – Descrição do Programa: Escola de Gestores.....	27
Tabela 03 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa.....	50
Tabela 04 – Sujeitos da Pesquisa: entrevistados.....	51
Tabela 05 – Categorias e Conteúdos Base.....	53

GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição dos Cargos dos Entrevistados	57
Gráfico 02 – Tempo de Serviço dos Entrevistados na UFSC.....	57
Gráfico 03 – Ingresso dos Entrevistados no Cargo de Gestão Ocupado.....	58
Gráfico 04 – Formação Acadêmica dos Entrevistados.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BU	Biblioteca Universitária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCP	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
CD	Cargo de Direção
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
DAAC	Divisão de Afastamento e Apoio à Capacitação
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DAPE	Divisão de Aposentadorias, Pensões e Exonerações
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DCAF	Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DDPP	Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas
DICC	Divisão de Capacitação Continuada
DP	Departamento de Pessoal
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
DRH	Departamento de Recursos Humanos

ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FCC	Função Comissionada de Coordenação de Curso
FG	Função Gratificada
GR	Gabinete do Reitor
HU	Hospital Universitário
IES	Instituições de Ensino Superior
IFE	Instituição Federal de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INPEAU	Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
NUPEAU	Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PRDHS	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano de Social

PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PROFOR	Programa de Formação Continuada
PROGEU	Programa de Gestão Universitária
REDEP-SC	Rede de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública em Santa Catarina
RU	Restaurante Universitário
SEAD	Secretaria de Educação a Distância
SEGESP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SGCA	Sistema Gestor de Capacitação
SIAU	Seminário Internacional em Administração Universitária
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	16
2. A ESCOLA DE GESTORES DA UFSC	26
3. A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DOS GESTORES	32
4. A POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO DOS GESTORES.....	42
5. CAMINHO METODOLÓGICO	48
5.1. TIPO E NATUREZA DO ESTUDO.....	48
5.2. SUJEITOS DA PESQUISA.....	49
5.3. COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	52
6. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	56
6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS	56
6.2. A ESCOLA DE GESTORES DA UFSC	59
6.3. A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DOS GESTORES	69
6.4. A POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO DOS GESTORES	74
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICES	96
APÊNDICE A – DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC	97
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES.....	105
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	107

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O meu interesse em investigar sobre o tema: Escola de Gestores: desafios e possibilidades ao processo de formação de seus dirigentes está ligado à área em que atuo há mais de nove anos, ou seja, na área de desenvolvimento, a capacitação¹ dos servidores docentes e técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Minha trajetória no Serviço Público Federal iniciou em novembro de 1994 quando ingressei como servidor do quadro de pessoal da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Departamento de Pessoal daquela Instituição, no cargo de Assistente em Administração. Na mesma Universidade, graduei-me em Ciências Contábeis. Minha história com a UFSC teve início no ano de 2008 quando, por redistribuição, iniciei minhas atividades na atual Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), especificamente, na Divisão de Aposentadorias, Pensões e Exonerações (DAPE), do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) (BRASIL, 2008a).

Em junho de 2012, fui localizado na Divisão de Capacitação Continuada (DICC), da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), da PRODEGESP (UFSC, 2012b). A referida Divisão é responsável pelo planejamento e execução de ações de desenvolvimento (cursos, palestras, seminários, entre outras) direcionados aos Servidores² da UFSC (UFSC, 2021a). Dentre as atividades que desempenho, estão a participação no planejamento, registro, execução e avaliação destas ações.

As ofertas das ações de capacitação estão previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) (UFSC, 2021a) e organizadas em programas de capacitação, distribuídos em cinco linhas de desenvolvimento³ previstas no Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c). Dentre as Linhas de Desenvolvimento e Programas

¹ O termo capacitação será situado neste estudo, a partir da concepção de tornar capaz, habilitar (MARIN, 2019).

² De acordo com o disposto no artigo 2º da Lei nº 8.112/90: “Servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.” (BRASIL, 1990). Neste contexto, os Servidores, aqui citados, referem-se tanto aos Servidores Docentes quanto aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições de Ensino.

³ Linhas de desenvolvimento previstas no Decreto n. 5.825/2006 (BRASIL, 2006b): iniciação ao serviço público; formação geral; educação formal; gestão, inter-relação entre ambientes e específica.

contidos no PDP, destaco a Linha de Desenvolvimento Gestão, na qual encontra-se o Programa Escola de Gestores (UFSC, 2021a).

O Programa Escola de Gestores (UFSC, 2019a) foi instituído no ano de 2016, por meio de demandas institucionais que apontavam a necessidade de repensar a formação dos gestores no âmbito da UFSC, tendo por objetivo potencializar a formação dos gestores, com vistas ao incremento do desenvolvimento Institucional (UFSC, 2021a).

Vale ressaltar que, a partir de junho de 2019, por meio da Portaria n. 1365/GR/2019 (UFSC, 2019b), passei a integrar o Colegiado do Programa Escola de Gestores e, a partir daí, a participar efetivamente do planejamento, coordenação, registro e avaliação das ações da Escola.

A Escola de Gestores foi inicialmente idealizada e desenvolvida até março/2021 com foco na formação dos gestores ocupantes do cargo de Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários da UFSC. Estas ações se desenvolveram quinzenalmente, na forma de palestras, na modalidade *on-line*, durante a realização das Reuniões do Colegiado de Reitores, Pró-Reitores e Secretários. A partir deste período, o Colegiado da Escola de Gestores percebeu a necessidade de ampliar a formação para os demais dirigentes universitários no âmbito da UFSC (UFSC, 2021b).

A criação da Escola de Gestores representa a busca da UFSC em estudar os desafios relacionados à Gestão Universitária. Ao longo das últimas décadas, os dirigentes da Instituição implementaram algumas ações na tônica do desenvolvimento da área de gestão de pessoas, as quais tem se constituído como um sólido pilar de desenvolvimento do potencial humano e formativo de seus dirigentes, contribuindo para com o desenvolvimento Institucional (UFSC, 2019a).

Além da Escola de Gestores, a criação do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), em nível de Mestrado Profissional, também reflete esse comprometimento da UFSC com a formação de seus dirigentes. De acordo com Búrigo, Jacobsen, Wiggers (2016, p. 70):

O mestrado historicamente vem se constituindo em um espaço onde o mestrando tem possibilidades concretas de repensar o seu fazer no contexto da gestão universitária. Este aluno tem um contexto diferenciador, segundo Silveira (2013), que é ser potencialmente trabalhador de uma Instituição de Educação Superior, o que melhora a essência do objetivo de criação do Curso, a formação em gestão universitária.

No contexto nacional, ainda citando Búrigo, Jacobsen, Wiggers (2016), a formação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, surgiu norteada pela Política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, de acordo com o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a). O propósito desta Política (BRASIL, 2006a) foi alinhar o desenvolvimento permanente dos servidores aos objetivos das Instituições, na busca da melhoria da eficiência, da eficácia e do nível de qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Constituiu-se em uma Política de Gestão de Pessoas orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho do cargo e das funções dos servidores (LAUREANO, 2012).

Nas universidades, a busca pela profissionalização de gestores e melhoria de desempenho é cada vez maior, em função de que as formas de gestão do ensino superior, que anteriormente eram vistas como comuns e até amadoras, atualmente estão em extinção e sendo substituídas por novas. Profissionalização nesse contexto é compreendida como a busca por um conjunto maior de saberes e competências dos servidores de ensino superior, para além da especialização em determinada área de estudo, obtida via cursos de mestrados e doutorados (CUNHA, 2012).

Neste sentido, a Escola de Gestores, é um espaço em potencial que tem possibilidades concretas de desenvolver um papel de relevância na formação dos gestores, considerando a exigência de profissionalização da gestão pública, potencializando o processo de desenvolvimento da gestão universitária.

Outrossim, vale destacar que o processo da profissionalização do gestor universitário, perpassa pela concepção de um sujeito atuante na perspectiva de uma Instituição Social, ou seja, nas palavras de Chauí (2003), que esteja consciente de sua função social e orientado ao atendimento das demandas da sociedade. Neste contexto, de acordo com Búrigo, Ramos e Souza (2017), o processo de gestão tem como sua essência, a formação.

Nas palavras de Búrigo (2009, p. 58):

A formação é o resultado da obra do pensamento, da consciência. Esse processo deve estar fundamentado em um campo teórico e no contexto histórico, alicerçado em uma proposta pedagógica sólida da interrogação, da reflexão, da crítica, da investigação como uma forma de pensar.

O termo capacitação se contrapõe à concepção de formação, pois enquanto a formação é compreendida como um processo permanente de reflexão sobre o contexto e a própria prática educacional, a capacitação resulta em tornar capaz, habilitar (MAZZILLI; MURANOTO, 1998; MARIN, 2019).

Já a formação profissional, ou capacitação profissional, tomando-se como base as considerações de Cattani (1999), constitui-se nos processos educativos voltados para que o sujeito possa adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais para a produção de bens ou serviços, ou seja, um processo que visa a formação voltada para o trabalho.

Ambas as concepções, tanto de formação quanto de capacitação, estiveram presentes historicamente no desenvolvimento da atividade da área de gestão de pessoas, atividade esta que, conforme Toledo (1993), é tão antiga quanto o homem e os seus agrupamentos. Na época, já se caracterizava como uma forma de organização e direção do grupo em funções como: coleta de frutas, caça, pesca, agricultura, dentre outras.

Ainda segundo Toledo (1993), a partir do Século XVIII, com a Revolução Industrial e o surgimento do capitalismo industrial, a área de gestão de pessoas, até então concebida como recursos humanos passam a ter um papel preponderante no mundo empresarial privado.

Historicamente, por meio de uma visão utilitarista do processo de formação, a atividade de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, por ter guardado identidade com a Revolução Industrial e, por conseguinte, ter que atender às suas premissas e necessidades, passou a caracterizar-se como uma prática de utilização do homem apenas como um instrumento de produtividade, sem a preocupação com o seu desenvolvimento profissional ou pessoal (MATTOS, 1992).

Em um segundo momento, ainda de acordo com Mattos (1992), com o surgimento da Abordagem das Relações Humanas, também conhecida como Teoria ou Escola das Relações Humanas⁴, o desenvolvimento de recursos humanos passa a outro estágio, onde a busca pelo aprimoramento das habilidades foi minorada em contrapartida à busca pela satisfação das aspirações e necessidades do trabalhador,

⁴A origem da Escola de Relações Humanas pode ser relacionada aos Estudos de Hawthorne realizados na fábrica de equipamentos telefônicos Western Electric Company, nos Estados Unidos, a partir do ano de 1923; e ao desenvolvimento das ciências comportamentais que colocam as relações estabelecidas entre os sujeitos nos grupos como centrais para os hábitos e atitudes destes (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

com o propósito de integrá-lo à organização. Posteriormente, já em outro estágio de desenvolvimento, como de Desenvolvimento Humano, o homem abandona o comportamento estereotipado, por ações mais críticas e reflexivas, onde a memorização é substituída pela criatividade e a dependência do trabalhador com a organização é substituída pela autonomia profissional e à interdependência.

Historicamente a área de recursos humanos é uma área estratégica para a instituição/organização e foi se consolidando com uma área de gestão com as pessoas, ou seja, o trabalhador é potencializado a ser sujeito capaz de agir em prol do desenvolvimento da instituição/organização, e não, apenas considerado como mero recurso humano. A partir desta visão, de potencialização do processo formativo do sujeito, cada gestor possa ser também um gestor de pessoas, facilitando o diálogo de todos para uma mesma direção e, por conseguinte, contribuindo para que a organização/instituição alcance os seus objetivos (BÚRIGO; LOCH, 2011).

Na Administração Pública Federal, a Política de Pessoal, em que o processo de formação está inserido, segundo Bahia (2019), surgiu com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), imbuído de promover a seleção e aperfeiçoamento do quadro de pessoal administrativo. Contudo, a efetivação da Política Pública de Pessoal somente se estruturou e desenvolveu com a vigência do Decreto-Lei n. 200/1967 (BRASIL, 1967) e da Lei n. 5.645/1970 (BRASIL, 1970).

Na UFSC, ainda segundo Bahia (2019), conforme registros históricos, a área gestão de pessoas, em meados dos anos de 1969 e 1970, era desenvolvida pelo Departamento de Pessoal (DP). Por volta do ano de 1994, o DP foi transformado no Departamento de Recursos Humanos (DRH). Já no ano de 2004, com uma mudança de concepção, ou seja, das pessoas, dos trabalhadores potencializados como parte estratégica da Instituição, é criada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS). No ano de 2012, a PRDHS passa a ser caracterizada como Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP). Por fim, no ano de 2016, nasce a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP).

Com a criação da PRODEGESP se estabelece uma forma de administração com as pessoas, a partir de uma gestão coletiva e colaborativa voltada para a tônica do desenvolvimento dos servidores docentes e técnicos-administrativos em educação, buscando atender os objetivos da Instituição (UFSC, 2021d). A essência da Pró-Reitoria, por meio das suas ações é a potencialização dos Servidores da

UFSC. O Programa Escola de Gestores representa um dos exemplos destas ações, constituindo-se, para este estudo, como fenômeno de investigação, a formação dos gestores no contexto universitário.

A fim de subsidiar a minha pesquisa, sobre a relevância da formação de gestores no contexto universitário, procurei estudos acadêmicos que versam sobre Escola de Gestores, Formação ou Capacitação de Gestores. Na base de dados do Catálogo *Pergamum* da Biblioteca Universitária (BU) (UFSC, 2021c), utilizei, para consulta, os seguintes termos chaves: Escola de Gestores, Formação de Gestores e Capacitação de Gestores, entre aspas e sem corte temporal. Para o termo chave: Escola de Gestores, obtive 68 (sessenta e oito) resultados, porém nenhum guardou relação direta ou indireta com a formação de gestores no contexto universitário. Para a expressão: Formação de Gestores, foram encontrados: 178 (cento e setenta e oito) resultados, assim como para o termo: Capacitação de Gestores, obtive 82 (oitenta e dois) textos. Ao realizar a análise destes, considerei que 05 (cinco) deles guardam uma relação direta ou indireta com o fenômeno de investigação:

- Martins (2013), analisa o processo de treinamento contido no plano de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina, na percepção de seus gestores e dos servidores técnico-administrativos em educação do Centro de Filosofia e Ciências Humanas;

- Junckes (2015), analisa a política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina, com o intuito de obter subsídios para o seu aprimoramento;

- Tosta (2017), analisa como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais nas Universidades Federais;

- Benites (2018), compreende quais competências gerenciais são requeridas aos Diretores de Unidades Acadêmicas na Universidade Federal de Santa Catarina, na visão destes gestores.

- Andrade (2021), compreender como se constitui o processo formativo requerido para o exercício da função de gestor das Unidades que compõem a Gerência Administrativa do Hospital Universitário (HU)/UFSC- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), a partir do olhar do gestor.

Ao realizar a busca no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando as mesmas expressões: Escola de Gestores, Formação de Gestores e Capacitação de Pessoas,

entre aspas e sem corte temporal (CAPES, 2021), foram encontrados: 09 (nove) resultados para a expressão: Escola de Gestores; 89 (oitenta e nove) resultados para a expressão: Formação de Gestores; e 20 (vinte) textos, para o termo chave: Capacitação de Gestores. Porém, da análise dos resultados retornados, não encontrei relação direta ou indireta que contribua para este estudo, pois as obras e produções encontradas versam sobre temas e áreas alheias a esta pesquisa, tais como: Programa Nacional Escola de Gestores para Educação Básica; formação e capacitação de gestores de escolas e de outras áreas diversas à administração pública.

Isto posto, com fundamento no princípio da Escola de Gestores, que como essência, se materializa no processo formativo dos gestores da UFSC, no contexto universitário, empenhando-se em desenvolver ações que venham preparar os seus dirigentes para as atividades de gestão, busquei conhecer as possíveis causas que limitam a participação do gestor, no processo formativo ofertado pela Escola de Gestores da UFSC. A partir da análise das informações extraídas do Relatório de Dados das Palestras ofertadas pela Escola, no ano de 2021 (UFSC, 2021e), elaborado por seu Colegiado, constatou-se que 89,08% dos servidores docentes e 68,27% dos servidores técnicos-administrativos em educação, que ocupam Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) ou Funções de Coordenação de Curso (FCC) ainda se abstêm de participar destas ações formativas.

Há um hiato a ser percorrido pela Escola de Gestores, na eminência de identificar o porquê este índice de não participação dos gestores ainda se mostra expressivo. A Tabela 01 - Índice de Participação e Abstenção dos Gestores nas Ações Desenvolvidas pela Escola de Gestores – 2021, referente aos índices de participação dos gestores nas ações desenvolvidas pela Escola de Gestores, durante o ano de 2021, demonstra esta realidade. Percebe-se um elevado percentual de abstenção do segundo público de gestores (Público 02), que são formados pelos Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços, em contrapartida com os índices do primeiro público, constituído pelos Reitores, Pró-Reitores e Secretários. Cumpre salientar que as ações ofertadas ao primeiro público de gestores ocorrem desde junho de 2017, enquanto, para o segundo público, passaram a ser desenvolvidas a partir de março de 2021. E, a partir de setembro de 2021, as ações de participação na Escola de Gestores, foram abertas também aos demais servidores docentes e técnico-administrativos em educação, porém ainda

mantendo o seu foco, com ênfase para os ocupantes de cargos de gestão. Vide APÊNDICE A - Demonstrativo das ações realizadas pela Escola de Gestores da UFSC.

Cabe destacar também que as ações da Escola de Gestores do Público 01, eram realizadas nas Reuniões de Colegiado, na forma de palestras *on-line* ou presencial, antes da Pandemia, com a efetiva participação do Reitor e da Vice-Reitora, enquanto o Público 02, os gestores de nível estratégico da gestão, é opcional a participação das atividades ofertadas pela Escola que também vem ocorrendo exclusivamente *on line*, em função do período da Pandemia.

Portanto, considerando o alto índice de abstenção do Público 02 nas ações desenvolvidas pela Escola e, em função do grau de representatividade e impacto no processo formativo da gestão, a pesquisa adotou como seus sujeitos de pesquisa especificamente os dirigentes estratégicos da Instituição, investidos em Cargo de Direção (CD).

Tabela 01: Índice de Participação e Abstenção dos Gestores nas Ações Desenvolvidas pela Escola de Gestores - 2021

PÚBLICO DE GESTORES	ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO	ÍNDICE DE ABSTENÇÃO
Público 01	84,20%	15,80%
Público 02	21%	79%

Fonte: CCP/DDP/PRODEGESP/ 2021 (UFSC, 2021b)

Neste contexto, defini como pergunta de pesquisa: a partir do olhar dos gestores, quais os desafios que limitam a participação na Escola de Gestores?

Para tal, propus, como objetivo geral deste estudo: Compreender, a partir do olhar dos gestores, quais os desafios que limitam a participação na Escola de Gestores. Como objetivos específicos:

- a) Apresentar as ações desenvolvidas pela Escola de Gestores da UFSC;
- b) Descrever como se constituiu historicamente as diretrizes da Política Institucional de Formação de Gestores;

c) Descrever os pressupostos da Política Pública de Formação de Gestores, concernentes às Universidades Públicas Federais.

d) Propor diretrizes para o fortalecimento das ações da Escola de Gestores com vistas à formação no processo de desenvolvimento Institucional.

Para atingir os objetivos da pesquisa inicialmente proposto, busquei percorrer o caminho teórico metodológico apresentado na Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico.

Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

No intuito de embasar teoricamente a pesquisa, propus um caminho teórico metodológico a ser percorrido, partindo do que possuo de mais concreto, que são as ações desenvolvidas pela Escola de Gestores, a partir da minha prática. Partindo dessa realidade, busquei elementos das políticas institucionais de formação de gestores, que se baseavam no entendimento de que é necessário um processo formativo para o gestor, ou seja, que o processo formativo se constitui na essência da gestão. A partir desse entendimento, busquei conhecer as políticas públicas de formação de gestores, nas quais as políticas institucionais estão sustentadas. E, por fim, retornei à minha realidade concreta, buscando compreender as relações de mediação constituídas nesta trajetória.

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, trago as Considerações Iniciais, onde exponho a minha justificativa para investigar o fenômeno de pesquisa. Apresento, também, uma contextualização dos assuntos que serão abordados no desenvolvimento da pesquisa. Apresento a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e o caminho teórico-metodológico.

No segundo capítulo, parto do que tenho de mais concreto, que é a Escola de Gestores da UFSC. Para tal, apresento o Programa da Escola de Gestores: a sua criação, seus objetivos, seu Colegiado, suas parcerias, sua estrutura. Posteriormente, abordo a importância do processo formativo, neste contexto.

Em seguida, no terceiro capítulo, apresento um olhar da Política Institucional de Formação de Gestores, o processo histórico desta Política e a estrutura organizacional de formação, representada pela CCP/DDP/PRODEGESP. Na sequência, passo a abordar as concepções de universidade e de gestão universitária.

No quarto capítulo, contextualizo sinteticamente a Política Pública de Formação de Gestores. Como primeiro tópico deste capítulo, abordo a concepção de Política Pública. Posteriormente, trago as diretrizes da atual Política Pública de Formação de Dirigentes no que concerne às Universidades Públicas Federais.

No quinto capítulo, descrevo o caminho metodológico percorrido na presente pesquisa, a classificação do tipo e da natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa e a coleta e análise das informações.

No sexto capítulo, Análise das Informações coletadas, a partir das categorias e seus respectivos conteúdos base, contextualizo a análise das informações coletadas por meio das entrevistas realizadas com os gestores, relacionando as falas destes sujeitos às reflexões teóricas deste Estudo.

Para concluir, no sétimo capítulo intitulado Considerações Finais, retorno ao ponto inicial desta pesquisa, respondendo ao objetivo inicialmente definido, propondo diretrizes para o fortalecimento das ações da Escola de Gestores com vistas à formação no processo de desenvolvimento Institucional.

2 A ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

A Escola de Gestores (UFSC, 2021a) constitui-se em um Programa de Capacitação vinculado à Linha de Desenvolvimento Gestão, do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, vinculada a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. O seu objetivo é potencializar a formação dos gestores com vistas ao incremento do desenvolvimento Institucional. Sua missão consiste em atuar de maneira segura e proativa nas atividades relacionadas a formação de profissionais para a gestão universitária, contribuindo para o desenvolvimento da UFSC e para o fortalecimento do seu compromisso com a sociedade.

A criação da Escola de Gestores ocorreu no ano de 2016, com vistas a atender demandas institucionais; dar um novo olhar para o processo formativo dos gestores no âmbito da UFSC e, também, de satisfazer os ditames da legislação vigente, conforme disposto no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (UFSC, 2021a, p. 41):

- necessidade premente de se pensar estratégias que levem a formação de gestores altamente qualificados, responsáveis e comprometidos socialmente com ações que, efetivamente, possam levar a UFSC a cumprir seus princípios e finalidade;
- necessidade do atendimento ao Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c), que estabelece que os Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação devem ser implantados, dentre outras linhas de desenvolvimento, a linha Gestão que “visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção” (BRASIL, 2006c, Artigo 7º, Inciso IV).

Outros fatores também contribuíram para a criação da Escola, como:

a possibilidade de promover a homogeneização de conhecimentos institucionais, a integração entre os vários níveis gerenciais e o aprofundamento de conhecimentos nos temas que visem o desenvolvimento dos profissionais que trabalham na UFSC, além da possibilidade de avaliar permanentemente o sistema de Gestão adotado pela Instituição. Leva em conta, ainda, a oportunidade de consolidar o pensamento estratégico institucional, o fortalecimento do trabalho de equipes multidisciplinares, e o compartilhamento de experiências de profissionais internos e externos que atuam ou já vivenciaram o ato de dirigir uma Universidade (UFSC, 2020a, p. 36).

O Programa da Escola de Gestores está estruturado a partir da Linha de Desenvolvimento: Gestão, uma dentre as seis Linhas norteadoras do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, instituído pelo Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c). O objetivo geral, objetivos estratégicos e ações desenvolvidas pela Escola, constam no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (UFSC, 2021a), conforme consta na Tabela 01: Descrição do Programa: Escola de Gestores.

Tabela 02: Descrição do Programa: Escola de Gestores

PROGRAMA ESCOLA DE GESTORES	
OBJETIVO GERAL	Melhorar a gestão por meio do desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, para o exercício de atividades gerenciais.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> •Sensibilizar a comunidade acadêmica quanto à proposta da Escola de Gestores; •Oportunizar aos atuais gestores conhecer as políticas e a estrutura educacional brasileira e da UFSC; •Apresentar modelos e práticas gerenciais inovadoras; •Desenvolver a cultura do Pensamento da gestão coletiva e colaborativa.
NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO	
Qualificar o desempenho das atividades gerenciais.	ATENDIMENTO
	UFSC

Fonte: Plano de Desenvolvimento de Pessoas (UFSC, 2021a)

De Acordo com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas:

A Escola de Gestores da UFSC deverá contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais, que incentive nos seus servidores o fortalecimento do processo de decisão em situações complexas, como as exigidas para a direção de uma Universidade Pública no atual contexto socioeconômico. Visa conhecer e analisar modelos, processos, sistemas e práticas de gestão, nacionais e internacionais, para melhorar a efetividade da gestão na UFSC (UFSC, 2021a, p. 40).

Portanto, a Escola busca melhorar a gestão por meio do desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, para o exercício da atividade de gestão (UFSC, 2019a).

Para alcançar o seu objetivo, conta com a parceria das equipes do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária e da Secretaria de Educação a Distância (SEAD) (UFSC, 2021a). Conta, também, com um Colegiado instituído com a finalidade de estabelecer as diretrizes do Programa, com vistas ao desenvolvimento de suas ações. O referido Colegiado foi instituído pela Portaria nº 308/GR/2018, com posteriores alterações (UFSC, 2018). Atualmente, o Colegiado é composto por representantes da PRODEGESP, Gabinete do Reitor (GR), PPGAU e INPEAU.

As temáticas abordadas nas ações desenvolvidas pela Escola servem para subsidiar e potencializar o gestor enquanto sujeito de relações e de desenvolvimento institucional, e são estruturadas e ofertadas na forma de seminários, debates, mesas redondas e palestras.

Neste sentido, como já mencionado neste Estudo, inicialmente as ações desenvolvidas pela Escola eram direcionadas exclusivamente aos gestores ocupantes do cargo de Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários. Estas ações ocorreram, quinzenalmente, de forma *on-line*, no período da Pandemia, durante a realização das Reuniões do Colegiado de Reitores, Pró-Reitores e Secretários. e contando, com a presença do Reitor e da Vice-Reitora. A partir de março de 2021, as ações da Escola foram ampliadas para os demais ocupantes de cargo de chefia na UFSC.

Até o mês de agosto de 2021, as ações desenvolvimento contemplavam dois públicos de gestores: o primeiro – Público 01 -, constituído pelos Reitores, Pró-Reitores e Secretários; o segundo – Público 02 -, formado pelos Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços. Porém, a partir de setembro de 2021, o Colegiado da Escola decidiu pela ampliação do público-alvo de suas ações, visando potencializar os servidores que futuramente possam a vir ocupar cargos de Gestores na Instituição. Desta forma, as ações foram estendidas aos demais servidores docentes e técnicos-administrativos em educação (UFSC, 2021b).

As temáticas abordadas nas ações, 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. A primeira experiência nesse sentido foi realizada em meados do ano de 2019, quando foi disponibilizado, aos Gestores, uma pesquisa *on-line* apresentando uma relação de temas propostos para

serem abordados na programação da Escola. A partir da apresentação destes temas, mediante formulário *on-line*, os Gestores assinalavam o grau de relevância que determinavam para o tema. A partir dos resultados desta pesquisa, foi elaborado um projeto de apresentação ao Colegiado da Escola e, por conseguinte, a elaboração da programação das ações que serviram de base para o segundo semestre do ano de 2019 e para o ano de 2020.

A partir disso, outras pesquisas de avaliação seguiram sendo disponibilizadas, dentre as quais, novembro de 2020, junho e dezembro de 2021, porém não mais a partir de uma relação prévia de temas a serem submetidos à opção dos Gestores, como ocorreu no ano de 2019. E sim, com a possibilidade de temas abertos (UFSC, 2021b). Outra possibilidade de avaliação, que é oportunizada aos Gestores, 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)⁵.

Portanto, no processo de avaliação, os Gestores são estimulados a colaborar, tanto opinando sobre as ações realizadas, quanto sugerindo temas a serem abordados na forma de palestras. A partir disso, conhecido o resultado da avaliação, esta é submetida ao Colegiado da Escola que, após análise, define a programação. Atualmente, a programação das ações da Escola ocorre semestralmente.

As ações da Escola estão cadastradas no SGCA: <http://sgca.sistemas.ufsc.br>, e também são divulgadas em seu Portal na Web: <http://escoladegestores.ufsc.br>.

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, como um trabalhador social. O desenvolvimento aqui compreendido como um processo contínuo de movimento e mudança, com vistas a contribuir para a transformação da realidade histórica e social do processo da gestão universitária (UFSC, 2021a).

Com fundamento em Freire (2011), os pressupostos da Escola situam o gestor como, trabalhador social, ou seja, de sujeito de transformação e não mero objeto do seu trabalho. Para tanto, é necessário que este trabalhador tome consciência de sua realidade, para que nela possa agir e, a partir disso, transformá-la. Para Freire (2011, p. 14): “a educação tem caráter permanente. Não há seres educados e não educados. Estamos todos nos educando”.

⁵ Disponível em: <<http://sga.sistemas.ufsc.br>>.

Para Chauí (2003, p. 11):

[...] educação significa um movimento de transformação interna daquele que passa de um suposto saber (ou da ignorância) ao saber propriamente dito (ou à compreensão de si, dos outros, da realidade, da cultura acumulada e da cultura no seu presente ou se fazendo). A educação é inseparável da formação e é por isso que ela só pode ser permanente.

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, interrogação e crítica, estimulando a passagem do que a autora especifica como “do instituído ao instituinte” (CHAUÍ, 2003, p. 12).

Corroborando com Chauí (2003), Búrigo (2013) concebe a formação 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. Para Búrigo e Silva (2011, p. 03), “a formação do servidor é um dos elementos decisivos na relação que este mantém com o seu trabalho”.

Neste mesmo contexto, para Wiggers (2015) a formação dos gestores é um caminho potencial da sua essência, isto é, a formação como uma prática educativa e social, inseparável da educação como resultado de se pensar a realidade.

Contextualizando a formação sob o aspecto da Instituição onde ela se desenvolve, Dias Sobrinho (2002) acresce que a Universidade como uma instituição complexa, pelos 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, faz tudo 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.

O termo gestão, segundo Cury (2002), tem origem etimológica no verbo latino: *gero, gessi, gestum, gerere*, que significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Portanto, algo que se implica como sujeito. Pode ser visto com um dos substantivos derivados deste verbo. Trata-se de *gestatio*, ou seja,

gestação. Ato pelo qual se traz em si ou dentro de si algo novo, um novo ente. Para Ferreira (2007, p. 36):

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização e atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que a geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina a promoção humana.

Para Souza (2009), a gestão de universidades compreende uma área de conhecimento distinta da administração de empresas e da administração pública em geral, requerendo teorias próprias e metodologia que considere suas especificidades: assim como não se pode gerenciar instituições públicas e privadas exatamente da mesma maneira, as universidades precisam ter suas próprias formas de gestão.

Neste contexto, a formação dos gestores universitários, considerando a peculiaridade da constituição da universidade, como instituição social (CHAUÍ, 2003), se faz 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 a sociedade. Nesta interlocução, para fins deste estudo, é importante compreender as diretrizes da Política Institucional de Formação dos Gestores.

3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DOS GESTORES

A Política Institucional de Formação dos Gestores, materializada pela Escola de Gestores, integra a Política Institucional de Formação dos servidores docentes e técnicos-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Compete à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, por meio do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, a implementação de ações que atendam os objetivos desta Política de Formação.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas como órgão executivo central, integra a Administração Superior da Universidade Federal de Santa Catarina, que tem por propósito auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas concernentes ao desenvolvimento e gestão de pessoas, buscando fortalecer as atividades de ensino, pesquisa e extensão, e melhorar o nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação (UFSC, 2021a).

Dentre os departamentos que compõem a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas é o que abriga a área de formação dos servidores docentes e técnicos-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Dentre as competências do Departamento está a coordenação dos processos de educação institucional, a partir de uma política voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que aspirem a potencialização dos Servidores como agentes de transformação social na Instituição (UFSC, 2021a).

Na estrutura do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, está localizada a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, que atua diretamente com a formação dos servidores docentes e técnicos-administrativos em educação da Instituição (UFSC, 2021d).

A Coordenadoria de Capacitação de Pessoas está estruturada a partir de duas Divisões: a Divisão de Afastamento e Apoio à Capacitação (DAAC), responsável pelo gerenciamento das ações voltadas ao afastamento e ao apoio à capacitação dos servidores, e a Divisão de Capacitação Continuada (DICC), encarregada do planejamento e execução de ações de desenvolvimento (cursos, oficinas, palestras, entre outras), também voltados aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação (UFSC, 2021d). Vide Figura 02: Estrutura Interna da CCP

Figura 02: Estrutura Interna da CCP



Fonte: Plano de Desenvolvimento de Pessoas (UFSC, 2021a)

Por missão, a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas busca: “promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores da UFSC” (UFSC, 2020a, p. 10). Assim como, por intermédio de suas ações, busca:

[...] compreender o servidor da UFSC como um agente de transformação social, responsável pelo processo de construção e reconstrução da sua realidade, visando sua potencialização, a partir do contexto no qual está inserido. A gestão das ações tem como base principal o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que institui linhas de desenvolvimento para o processo de capacitação dos servidores públicos, às diretrizes definidas em conjunto com PRODEGESP, e o desmembramento das ações de capacitação em programas temáticos (UFSC, 2020a, p. 10).

Em seu corpo técnico, a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas é formada por uma equipe multidisciplinar composta por quatorze servidores que atuam de forma articulada com seus objetivos e com suas metas, estabelecendo o fluxo e a inter-relação das ações (UFSC, 2021d).

As ações de desenvolvimento planejadas e executadas pela Coordenadoria de Capacitação, a partir de sua Divisão de Capacitação Continuada, abrangem toda Universidade. São ofertadas na modalidade presencial, semipresencial e a distância,

procurando facilitar, desta forma, o acesso dos Servidores às ações de qualificação e de aperfeiçoamento dentro e fora da Instituição, incentivando-os a estarem em constante processo de desenvolvimento (UFSC, 2021d).

A organização das ações de desenvolvimento segue ao contido no Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c), ou seja, as ações são ordenadas a partir de linhas de desenvolvimento estabelecidas no Decreto (BRASIL, 2006c). Vide Quadro 01. Demonstrativo das Linhas e Programas Temáticos – PDP (UFSC, 2021a). Além da organização nas linhas, as ações são distribuídas em programas temáticos, vinculados a cada uma das linhas de desenvolvimento (UFSC, 2021a).

Quadro 01: Demonstrativo das Linhas e Programas Temáticos – PDP (UFSC, 2021a)

LINHAS DE DESENVOLVIMENTO ESTABELECIDAS PELO DECRETO Nº 5.825/2006	PROGRAMAS TEMÁTICOS
INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Integração ao Serviço Público e à Universidade
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Desenvolvimento Gerencial • Programa Escola de Gestores
INTER-RELAÇÃO ENTRE AMBIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Orientação para Aposentadoria • Programa de Informática integrada ao Trabalho • Programa de Identidade Institucional • Programa de Saúde, Segurança e Bem-Estar no Ambiente de Trabalho • Programa de Educação Ambiental e Sustentabilidade • Programa de Comunicação e Expressão

Continuação Quadro 01 – Demonstrativo das Linhas e Programas Temáticos – PDP (UFSC, 2021a)

LINHAS DE DESENVOLVIMENTO ESTABELECIDAS PELO DECRETO Nº 5.825/2006	PROGRAMAS TEMÁTICOS
INTER-RELAÇÃO ENTRE AMBIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Programa Ética, Cidadania e Inclusão Social no Ambiente de Trabalho
ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Desenvolvimento de Competências Específicas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Com a vigência do Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a), uma nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional foi instituída.

A regulamentação desta nova Política (BRASIL, 2019a), foi efetuada pela Instrução Normativa nº 201/2019 (BRASIL, 2019b) e, em decorrência desta, o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) passou a avaliar e delinear quais são as necessidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas da Administração Pública Federal (UFSC, 2021d). Mais recentemente, o Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a) foi alterado pelo Decreto nº 10.506/2020 (BRASIL, 2020) e, editada nova Instrução Normativa nº 21/SGP-ENAP/SEDGG/ME (BRASIL, 2021), estabelecendo novas orientações sobre os prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

Dentre as principais alterações trazidas pela nova Política de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2019a), está a que a UFSC, por intermédio da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, deve informar ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal, as necessidades de desenvolvimento de seus servidores, bem como os custos estimados, para que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)⁶, e demais Escolas de Governo, passem a

⁶ ENAP é a Escola Nacional de Administração Pública de Governo criada no ano de 1986. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>.

acompanhar as necessidades apresentadas. Buscam, desta forma, foco na otimização do uso racional dos recursos públicos e, na eminência de tornar as ações mais eficazes e mais eficientes (UFSC, 2021d).

Outra ação do Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a), foi a substituição do Plano Anual de Capacitação pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas, como instrumento para relacionar as ações de desenvolvimento necessárias a consecução de seus objetivos institucionais (UFSC, 2021d).

Com vistas também, a otimizar o processo de capacitação em rede, com outros Órgãos Públicos do Estado de Santa Catarina, a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas participa de um Acordo de Cooperação Técnica denominado de Rede de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública em Santa Catarina (REDEP-SC). A iniciativa da Rede tem por objetivo o desenvolvimento de pessoas na Administração Pública no Estado de Santa Catarina por meio de ações de capacitação, de desenvolvimento e de atividades de estudos técnicos, visando otimização de recursos mediante ações conjuntas entre os órgãos participantes. Além da UFSC, dez órgãos públicos aderiram à iniciativa (UFSC, 2021a).

No seu processo histórico, a UFSC sempre teve preocupação com o fomento da sua Política Institucional de Formação de seus Gestores. 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, 2019a).

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

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. A seleção dos participantes era feita mediante a visita de técnicos contratados pela UFSC, de todas as universidades brasileiras. Nesta visita, eram escolhidos os melhores diretores e técnicos de todas as áreas da Administração Universitária, para virem até Florianópolis e realizar o curso. Eram discutidas e examinadas a

organização dessas universidades e os resultados dessas análises, em muito, eram aproveitados para a melhoria da própria gestão da UFSC (LIMA, 2000).

Além disso, outros fatos históricos foram determinantes para tornar a Universidade Federal de Santa Catarina referência na área de gestão universitária em todo o País. Dentre os fatos, destaco: a realização do primeiro Seminário Internacional de Gestão Universitária – SIAU, no território nacional, ocorrido no ano de 1971, 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. Como sequência desta política, em 1988, foi criado o Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária (NUPEAU) e, posteriormente, em 2004, transformado no Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (UFSC, 2019a).

Em 2008, o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, unem-se na criação do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (UFSC, 2019a). 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.

Especificamente quanto as atividades de capacitação, destinadas aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, até o ano de 2004, eram realizadas de forma dispersa, isto é, os cursos, palestras e demais eventos desta área, eram ofertados na própria Universidade, contudo em diferentes locais, normalmente em espaços físicos cedidos pelos Centros de Ensino. Em virtude disso, pela falta de um local próprio, que causavam desafios de organização e operacionalização dos eventos, os programas de capacitação enfrentavam dificuldades para sua realização (UFSC, 2021d).

A partir de 2004, com a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, foi inaugurado o Centro de Capacitação da UFSC, localizado junto à antiga Ala C do Restaurante Universitário (RU). Neste local, foi instalada a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF) (UFSC, 2021d).

Esta busca de estrutura, de espaço para a área de desenvolvimento da Instituição, materializa a preocupação com a essência da instituição universidade, ou seja, a formação. A formação em todos os níveis, incluindo a formação de gestores e de seus trabalhadores.

Em outubro de 2009, o Centro de Capacitação mudou-se para o 3º pavimento do Centro de Cultura e Eventos da UFSC. Com essa mudança, a Capacitação passou a contar com um espaço físico moderno, com salas de aula equipadas, além de um laboratório de informática (UFSC, 2021d).

A Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação, integrava a estrutura do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas (DDPP), da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social. Assim como o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da atual estrutura, o DDPP, à época, tinha como um dos objetivos a potencialização dos Servidores da UFSC como agentes de transformação social, a partir de uma política de educação institucional (BÚRIGO; LOCH, 2011).

Em abril de 2012, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social é extinta com a criação da Secretaria de Gestão de Pessoas (UFSC, 2012). A partir da estruturação, em maio de 2012, a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação foi transformada em Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (UFSC, 2021d).

Posteriormente, no ano de 2016, a área de Gestão de Pessoas retorna a ter novamente o *status* de Pró-Reitoria, com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, a partir de uma perspectiva que busca gerenciar com as pessoas, numa gestão coletiva e colaborativa voltada para a tônica do desenvolvimento (UFSC, 2021d).

A perspectiva da gestão com as pessoas potencializada pela PRODEGESP, parte da concepção de que, por intermédio do processo formativo, cada gestor também seja um gestor de pessoas e que atue na perspectiva de uma Instituição Social (CHAUÍ, 2003), isto é, consciente de sua função social na sociedade (BÚRIGO; LOCH, 2011).

A concepção de universidade, que embasa a essência da PRODEGESP, como instituição social, se sustenta em Chauí (2003, p. 06), distinto da concepção da universidade como organização:

A Instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares.

Búrigo e Perardt (2016), ressaltam que 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 organização social 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).

A respeito das condições para que a instituição social (CHAUÍ, 2003) possa realizar a formação de seus gestores, Búrigo, Jacobsen e Wiggers (2016), argumentam que a instituição necessita ter condições favoráveis, reais e materiais para realizar a formação, pois acreditam que a formação dos gestores é um caminho potencial para o desenvolvimento da formação como uma prática educativa e social.

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). Neste contexto, como organização, a universidade se distancia do seu papel social, de interlocução

com a sociedade. E a educação, é situada como um produto a ser consumido, que conduz os seus atores sociais como meros clientes, subjugando-os a condição de consumidores e não de produtores e sujeitos da história (CHAUÍ, 2003).

A instituição universidade não se caracteriza como empresa, organização nem tampouco como uma entidade governamental. Trata-se de uma instituição *sui generis*, cuja complexidade, objetivos e especificidades influenciam extremamente sua gestão. Então, por sua vez, demandaria tratamentos mais adequados e estudos mais detalhados por parte dos especialistas (MEYER JUNIOR, 2014).

Para Meyer Junior (2014), o tipo de gestão que as universidades necessitam ainda não foi descoberta. Como tem revelado a experiência, não são os exemplos da burocracia estatal e nem as abordagens e modelos administrativos importados das empresas, os melhores e principais parâmetros para os gestores acadêmicos. Questiona-se se os competentes gestores de empresas reuniriam as habilidades necessárias para gerir instituições acadêmicas.

Na visão de Schlickmann (2013), a administração universitária poderia ser definida, com base nas concepções trazidas por Stoner e Freeman (2000), como de universidade estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 1996), como:

[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano (SCHLICKMANN, 2013, p. 47).

Para Schlickmann (2013), sendo a administração um campo científico ou mesmo uma disciplina que possuiu como seu objeto o estudo das organizações, a administração universitária também pode ser concebida como um campo científico, tendo como objeto de seu estudo as instituições de ensino superior (IES), sendo elas universitárias ou não. Neste caso, essa definição também serviria para as suas variações, como: gestão universitária, administração/gestão de IES, administração/gestão de ensino e da educação superior.

Para Melo (2013), a gestão tem um papel de extrema importância na consolidação do Ensino, da Pesquisa e da Extensão nas universidades e, por isso,

deveria ser considerada o quarto eixo da universidade, além do ensino, da pesquisa e da extensão.

Para Moritz (2012) *et al.* e Juliatto (2013), na gestão universitária, não só são necessários bons gestores, mas sim, lideranças que possuam compromisso ético com os valores acadêmicos e legitimidade nos diversos segmentos da comunidade acadêmica. São necessárias, portanto, criatividade e ideias inovadoras. A solução nem sempre, será encontrada na adoção de ferramentas gerenciais utilizadas na iniciativa privada, pela peculiaridade que é uma instituição universidade.

A instituição universidade, se fundamenta pelas diretrizes da política pública, materializada pelo processo da gestão universitária. Neste contexto, a formação do gestor é essencial, para o desenvolvimento das suas práticas que são legitimadas pelas diretrizes da Política Pública de Formação de Gestores.

4 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, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a), 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, surgiram no ano de 2006, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), revogado pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a).

Segundo Benites (2018), a partir do ano de 2005, no cerne de uma série de iniciativas governamentais visando estruturação e criação de novas carreiras no âmbito da Administração Pública Federal, a capacitação e a formação dos servidores foram potencializadas na sua essência.

No que tange às universidades públicas federais, alguns instrumentos legais, a partir de 2005 fomentaram o desenvolvimento das carreiras pertencentes às IFES e neste contexto, o processo da formação. Vide Quadro 02: Legislações pertinentes à Carreiras pertencentes às IFES

Quadro 02: Legislações pertinentes à Carreiras pertencentes às IFES

INSTRUMENTO LEGAL	EMENTA
LEI nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005)	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação (PCCTAE)
DECRETO nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a)	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. 8.112/90 (BRASIL, 1990). Revogado e substituído pelo Decreto n. 9.991/2019 (BRASIL, 2019a).
DECRETO nº 5.824/2006 (BRASIL, 2006b)	Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005).

Continuação Quadro 02: Legislações pertinentes à Carreiras pertencentes às IFES

INSTRUMENTO LEGAL	EMENTA
DECRETO nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c)	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005).
LEI nº 11.344/2006 (BRASIL, 2006d)	Dispõe, entre outros assuntos, sobre a reestruturação das carreiras do Magistério de Ensino Superior e de Magistério de 1º e 2º Graus e da remuneração dessas carreiras
LEI nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012)	Dispõe, entre outros assuntos, sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596/1987 (BRASIL, 1987); sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008b), sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745/1993 (BRASIL, 1993).
DECRETO nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a)	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
DECRETO nº 10.506/2020 (BRASIL, 2020)	Altera o Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a), que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, 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).

Conforme observa Junckes (2015), além da PNDP, a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e seus decretos

regulatórios, também merecem destaque no processo de desenvolvimento do processo formativo e constitutivo da gestão universitária.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas vigora sob a égide do Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a), já com alterações promovidas pelo Decreto nº 10.506/2020 (BRASIL, 2020). Em ambos os instrumentos foram mantidos pontos essenciais do processo formativo dos servidores e gestores, do extinto Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas 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, 2019a).

A Política estabelece, a partir de seu artigo 2º, alguns instrumentos que a integram:

- I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP;
 - II - o relatório anual de execução do PDP;
 - III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;
 - IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e
 - V - os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.
- Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos da PNDP (BRASIL, 2019a).

Dentre estes instrumentos, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2019a) constitui-se em uma ação que deve ser elaborada anualmente por cada Órgão ou entidade do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, que passará a vigorar no exercício seguinte, tendo como base o levantamento das necessidades de desenvolvimento atreladas à consecução dos objetivos institucionais.

O artigo 3º, parágrafo primeiro, do Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a), revela o papel que deve desempenhar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas:

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;

- VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e,
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

O referido Decreto (BRASIL, 2019a) também incorpora a atuação de Escolas de Governo no planejamento e oferta de ações de capacitação para os servidores e, bem como, no incentivo às universidades federais para atuarem também como centros de formação e desenvolvimento de servidores. Interessante para o espectro deste estudo é a atribuição que o Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a) outorga à ENAP, de 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, ou seja, para capacitação e formação dos servidores técnico-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino Superior, foi o Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c). Destaco aqui, alguns conceitos ligados à formação, trazidos pelo Decreto (BRASIL, 2006c), como: desenvolvimento, capacitação, educação formal, aperfeiçoamento, qualificação:

- Art. 3º - Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:
- I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
 - II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;
 - III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;
 - IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;
 - V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira [...] (BRASIL, 2006c).

No artigo 5º do Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c) é previsto que o Plano de Desenvolvimento do PCCTAE deve estar vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)⁷(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 artigo 7º do Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006c), que trata especificamente do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, estabelece os objetivos do Programa: “contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão”; “capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública” e, “capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE⁸”. No parágrafo único do mesmo 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.

Neste contexto, de materializar as diretrizes da Política Pública, Secchi (2016), destaca dois conceitos essenciais para se compreender o campo da política pública: o problema público e a política pública. O problema público, trata do fim ou da intenção de resolução. Já a política pública trata do meio ou mecanismo para concluir ou finalizar a intenção. Em outras palavras, “uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público” (SECCHI, 2010, p.02).

Ainda conforme Secchi (2016, p. 05):

Problemas públicos e políticas públicas existem nas áreas de educação, segurança, saúde, gestão pública, meio ambiente, saneamento, habitação, emprego e renda, previdência social, planejamento urbano, justiça e cidadania, assistência social, cultura e esporte, ciência, tecnologia e inovação, infraestrutura e transportes, entre muitas outras áreas. A finalidade de uma política pública é o enfrentamento, diminuição e até mesmo a resolução do problema público.

⁷ O Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional, onde estão definidas sua missão e visão de futuro bem como as estratégias, diretrizes e políticas a serem seguidas para o alcance de seus objetivos e metas. É baseado na Lei n.º 10.861/2004 (BRASIL, 2004), e possui um quinquênio como vigência (UFSC, 2022).

⁸ Instituição Federal de Ensino Superior.

Segundo Heidemann (2014, p. 33), “toda ação de mudança praticada na sociedade por força de lei ou por regulação pública é política pública, independentemente de serem agentes públicos ou privados seus agentes implementadores”.

Ainda de acordo com Heidemann (2014), as políticas públicas são práticas, ações e diretrizes do Estado, amparadas em leis, para solucionar tanto questões gerais, quanto específicas, da sociedade.

Na concepção da escola institucionalista tradicional, instituições são de regras formais que, de certa maneira, condicionam o comportamento dos sujeitos. Atribuindo essa concepção às políticas públicas, as instituições são consideradas as regras constitucionais, os estatutos e códigos legais, as políticas passadas e os regulamentos das arenas onde as políticas públicas são elaboradas (SECCHI, 2010).

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. Destaco 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.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico percorrido no desenvolvimento da Pesquisa. Para tal, discorro sobre o tipo e a natureza do estudo, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de informações, bem como o método de análise das informações coletadas.

5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO

A presente pesquisa caracterizou-se por uma abordagem qualitativa, na medida em que almejou compreender os significados e características situacionais trazidas pelos sujeitos participantes do estudo (RICHARDSON, 2012).

Neste sentido, Prodanov e Freitas (2013) reforçam que a pesquisa qualitativa estabelece um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O pesquisador se constitui no elemento-chave do processo e que, o ambiente natural, é a fonte direta para a coleta das informações.

A opção deste estudo pela abordagem qualitativa se sustentou em seu objetivo geral, que teve como finalidade: Compreender, a partir do olhar dos gestores, quais os desafios que limitam os dirigentes na participação da Escola de Gestores.

Quanto à classificação da pesquisa, foi utilizada a taxonomia apresentada por Vergara (2003), que estabelece dois critérios básicos para tal: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é caracterizada como descritiva e aplicada. Descritiva, pois, segundo Vergara (2003, p. 47), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Qualifica-se como aplicada, porque, segundo a mesma autora, “[...] é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos”.

Com relação aos meios de investigação, a pesquisa é considerada como: documental, bibliográfica e estudo de caso. A investigação documental, conforme Vergara (2003), ocorre nos documentos armazenados em órgãos públicos ou privados de qualquer natureza. As fontes de investigação podem ser: regulamentos, memorandos, ofícios, registros, dentre outros. Para o desenvolvimento desta pesquisa foram analisados documentos internos à UFSC que guardam relação com o fenômeno

de investigação.

A pesquisa também foi qualificada como bibliográfica, visto que, ainda baseando-se em Vergara (2003), a investigação também se utilizou de material publicado em livros, revistas, jornais, rede eletrônicas, ou seja, de material acessível ao público em geral.

Por fim, a investigação também foi um estudo de caso, pois segundo Triviños (2011, p. 74), o estudo de caso é uma investigação: “cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Esta definição de estudo de caso determina duas condições básicas dele: a abrangência da unidade e, também, a sua complexidade”.

Nesta pesquisa, desenvolvi o estudo de caso, no âmbito da estrutura organizacional da UFSC, com os servidores gestores potencialmente participantes da Escola de Gestores.

Quanto ao método de coleta de informações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa. Segundo Severino (2007, p. 124), a entrevista se constitui em: “uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado”.

A entrevista semiestruturada, em geral, é segundo Triviños (2011, p. 146):

“[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante.”

Portanto, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos sujeitos da pesquisa, que neste estudo, correspondem aos Gestores do Público 02 – Gestores Estratégicos, que não participaram das ações propostas pela Escola de Gestores da UFSC, no ano de 2021.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Após a apresentação do tipo e da natureza do estudo, passo a caracterizar os sujeitos da pesquisa.

Conforme Triviños (2001), em uma pesquisa qualitativa, a escolha dos sujeitos que farão parte da pesquisa se determina mediante critérios. Segundo o autor, critério

é uma ideia ou ideias, oriundas dos objetivos da investigação, que orientam a seleção de quem participará da pesquisa.

Desta forma, os sujeitos selecionados para este estudo, foram os Gestores do Público 02 – Grupo de Gestores Estratégicos: ocupantes do Cargo de Direção (CD-3 e CD4), que não participaram da Escola de Gestores, das ações propostas no ano de 2021. Vide Tabela 01: Índice de Participação e Abstenção dos Gestores nas Ações Desenvolvidas pela Escola de Gestores - 2021, com vistas a compreender os desafios que limitam a participação e as possibilidades do seu processo formativo.

Justifico que o primeiro público não se constituiu em foco desta investigação, pois o nível de abstenção destes gestores nas ações oferecidas pela Escola foi baixo, pois a formação ocorria quinzenalmente, no mesmo horário das reuniões do Colegiado, onde a presença do Reitor é essencial. Em caso de ausência, esta necessitava ser justificada ao Reitor.

Portanto, como sujeitos da Pesquisa, foram selecionados os Gestores do Público 02, especificamente, os ocupantes do Cargo de Direção (CD-3 e CD4), que não participaram das atividades oferecidas pela Escola em 2021, ou seja, 41 gestores. Mais especificamente, foram potenciais sujeitos da Pesquisa: os Dirigentes de Unidades Acadêmicas e fora da Sede (Diretores dos Centros de Ensino – CD-3 e Vice-Diretores de Centro de Ensino – CD-4) e os Dirigentes de Unidades Administrativas (Superintendentes de Unidades Administrativas – CD-3 e Diretores de Unidades Administrativas – CD-4). Assim, dentre os 82 gestores investidos nos referidos Cargos de Direção (CD-3 e CD-4), no âmbito da UFSC, 41 destes gestores não participaram de nenhuma das atividades ofertadas pela Escola de Gestores em 2021 (UFSC, 2021f).

A opção por estes sujeitos de pesquisa, justificou-se por assumirem uma função estratégica no gerenciamento das unidades na qual atuam. Vide Tabela 03 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa

Tabela 03 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa

IDENTIFICAÇÃO DOS DIRIGENTES	QUANTIDADE DE SUJEITOS/GESTORES
Dirigentes de Unidades Acadêmicas	14

Continuação da Tabela 03 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa

IDENTIFICAÇÃO DOS DIRIGENTES	QUANTIDADE DE SUJEITOS/GESTORES
Dirigentes de Unidades Acadêmicas Fora de Sede	03
Dirigentes de Unidades Administrativas	24
TOTAL	41

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Por tratar-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, segundo Triviños (2001), o tamanho da amostra de sujeitos para a pesquisa é determinado, de certa forma, arbitrariamente, visto que esta não se apoia em base estatística. Geralmente, cabe ao pesquisador determinar o quantitativo de sujeitos que farão parte da amostra da pesquisa.

Portanto, como critério para a seleção dos potenciais sujeitos da pesquisa, com vistas a realização da entrevista semi-estruturada, busquei entrevistar os Dirigentes, a partir do critério de disponibilidade de tempo, selecionando: 02 Dirigentes de Unidades Acadêmicas; 04 Dirigentes de Unidades Administrativas; e 01 Dirigente de Unidade Acadêmica fora de Sede. Vide Tabela 04 – Sujeitos da Pesquisa: entrevistados.

Tabela 04 – Sujeitos da Pesquisa: entrevistados

IDENTIFICAÇÃO DOS DIRIGENTES	QUANTIDADE DE SUJEITOS/GESTORES
Dirigentes de Unidades Acadêmicas	02
Dirigentes de Unidades Acadêmicas Fora da Sede	01
Dirigentes de Unidades Administrativas	04

Continuação da Tabela 04 – Sujeitos da Pesquisa: entrevistados

IDENTIFICAÇÃO DOS DIRIGENTES	QUANTIDADE DE SUJEITOS/GESTORES
TOTAL	07

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Na presente pesquisa utilizei como coleta e análise das informações: a entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo.

Compete esclarecer que o método de análise de conteúdo, conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 223): “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”. A análise de conteúdo caracteriza-se por um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que envolvem procedimentos sistemáticos e objetivos no intuito de descrever o conteúdo das mensagens. Possibilita ao investigador constatar quais as tendências e ideologias estão presentes na fala do entrevistado (BARDIN, 2016; TRIVIÑOS, 2011).

Para Triviños (2001;2011), a utilização do método de análise de conteúdo nas mensagens escritas se justifica na medida que se constituem num material objetivo e estável, o que possibilita a consulta do pesquisador toda vez que este desejar.

Dentre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e a mais utilizada é a análise por categoria. Baseado nesta técnica, decodifica-se ou recorta-se o texto em diversos elementos que, em seguida, devem ser agrupados em torno de categorias. Sugere-se que os conteúdos sejam recortados em temas, isto é, na forma de fragmentos que possam traduzir uma ideia particular, possibilitando ao pesquisador uma maior aproximação com o sentido do conteúdo, visto que a construção das unidades de análise inicia-se pela compreensão do conteúdo (OLIVEIRA, 2011; RICHARDSON, 2012).

Conteúdos bases, conforme Cheptulin (1982), são inacabados e não restritos à uma dada realidade, visto que permite a um outro pesquisador analisar o mesmo fenômeno e adotar outras categorias e outros conteúdos base. A diferenciação entre

uma categoria para outra se estabelece no desenvolvimento de seus respectivos conteúdos bases (BÚRIGO, 2003).

Para a composição do roteiro das entrevistas semiestruturadas (Apêndice B – Instrumento de Coleta de Informações), tomei por base, os objetivos propostos, os pressupostos teórico-metodológicos que fundamentaram o caminho percorrido. Dessa maneira, delimiti previamente as categorias de análise e seus respectivos conteúdos base, conforme demonstro na Tabela 05 - Categorias e Conteúdos Base.

Tabela 05 - Categorias e Conteúdos Base

CATEGORIAS	CONTEÚDOS BASE
A Escola de Gestores da UFSC	1. Concepção do processo formativo 2. Participação
Política Institucional de Formação de Gestores	1. Concepção Escola de Gestores 2. Incremento de Ações no âmbito institucional
Política Pública de Formação dos Gestores	1. Concepção 2. Interação com a Política Institucional de Formação de Gestores e a prática da gestão

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Nesse contexto, o instrumento de pesquisa (Apêndice B – Instrumento de Coleta de Informações) foi elaborado com base nas seguintes categorias:

a) A Escola de Gestores da UFSC: a partir desta categoria, busquei compreender a concepção que os gestores possuem acerca do processo formativo, quanto à sua relevância e a sua realização, bem como, na concepção desses mesmos gestores, quais fatores motivam ou dificultam a sua participação nas ações de desenvolvimento oferecidas pela Escola de Gestores da UFSC;

b) Quanto à Política Institucional de Formação de Gestores: com base nesta categoria, busquei compreender a percepção dos gestores sobre como eles concebem as ações de desenvolvimento oferecidas pela Escola de Gestores da UFSC e quais ações poderiam ser potencializadas, no âmbito institucional, com vistas ao

desenvolvimento de seu processo formativo; e,

c) Política Pública de Formação dos Gestores: Por intermédio desta categoria, busquei compreender a concepção dos gestores sobre a Política Pública de Formação dos Gestores, bem como concebem a interação entre esta Política, com a Política Institucional e a prática da gestão.

Antes de iniciar o desenvolvimento da pesquisa propriamente dita, em observância aos protocolos de ética em pesquisa, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC. Esta medida, teve a finalidade de assegurar a integridade e dignidade dos participantes, em conformidade com o disposto nas Resoluções CNS nº 466/12 (BRASIL, 2012) e nº 510/16 (BRASIL, 2016). A pesquisa obteve aprovação para a sua realização a partir do Parecer nº 5.293.922 (BRASIL, 2022).

Isto posto, vencida a etapa de aprovação da pesquisa junto ao CEPSH da UFSC, com a definição dos sujeitos da pesquisa (Tabela 4 – Sujeitos da Pesquisa: entrevistados) e do roteiro da entrevista semiestrutura (Apêndice B – Instrumento de Coleta das Informações), iniciei a coleta de informações.

Vale destacar que no convite enviado aos gestores, foi disponibilizado, além de todos os esclarecimentos sobre a pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), onde foi informado os possíveis riscos e benefícios da participação, assim como, a possibilidade de que poderiam retirar-se do estudo a qualquer momento. Todos os gestores contatados aceitaram o convite e disponibilizaram-se em participar e colaborar com a pesquisa, demonstrando interesse pelo fenômeno investigado.

As entrevistas semiestruturas, foram gravadas a partir de reuniões *on-line*, com a utilização da Plataforma *Google Meet*, no período compreendido entre 30 de março a 11 de abril de 2022, com uma duração entre 25 e 50 min cada. As entrevistas foram gravadas mediante a prévia autorização do entrevistado (Vide Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). A opção pelas entrevistas semiestruturadas, na forma remota, deveu-se ainda em função dos reflexos da Pandemia de Covid-19.

Encerradas as entrevistas e, portanto, o período de coleta de informações, iniciei a fase de transcrição das falas, estabelecendo códigos de identificação aos entrevistados, garantido, assim, o anonimato e sigilo dos sujeitos. Ao final das transcrições das entrevistas, estipulei os códigos de identificação dos participantes a partir da ordem de realização das entrevistas. Nesse sentido, os gestores foram

identificados da seguinte forma:

- a) G1 - Gestor 01;
- b) G2 - Gestor 02;
- c) G3 - Gestor 03;
- d) G4 - Gestor 04;
- e) G5 - Gestor 05;
- f) G6 - Gestor 06; e,
- g) G7 - Gestor 07.

No processo das transcrições, escutei cuidadosamente cada áudio, com a finalidade de preservar todas as falas em sua íntegra. Na sequência, organizei as falas fragmentando-as de acordo com cada categoria previamente definida. Posteriormente, ao final deste processo, parti para a análise das informações, a partir de um estudo aprofundado, em que confrontei as informações obtidas com os objetivos previamente definidos, estabelecendo um paralelo e identificando as inter-relações existentes entre as informações que foram coletadas e as vinculando com o referencial teórico que norteiam esta investigação.

6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo apresento a interpretação e a análise das informações coletadas durante as entrevistas com os gestores sujeitos da pesquisa, definidos na Tabela 4 – Sujeitos da Pesquisa: entrevistados, observado o caminho teórico metodológico percorrido neste Estudo.

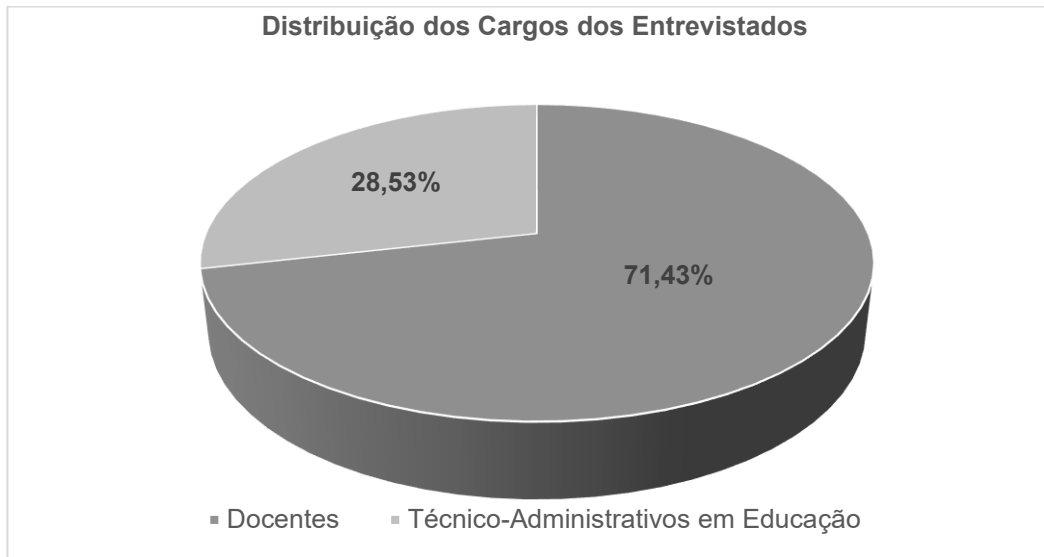
Nesse processo, destaquei as falas que considerei mais significativas dos entrevistados, a fim de uma melhor compreensão do fenômeno estudado. Como etapa inicial, antes da exposição das análises realizadas, apresento uma caracterização dos sujeitos da pesquisa e, logo após, com base nas categorias predefinidas e nos seus respectivos conteúdos base (Vide Tabela 05 – Categorias e Conteúdos Base), procedo a análise das falas dos entrevistados a luz do referencial teórico que orienta este estudo.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos entrevistados neste estudo correspondem a 07 (sete) Gestores pertencentes ao Público 02 da Escola de Gestores, investidos no Cargo de Direção (CD-3 e CD4), que ocupam função estratégica no gerenciamento das unidades na qual atuam. Mais especificamente, foram entrevistados: 03 (três) gestores ocupantes da Função de Diretor de Unidades Acadêmicas; (03) três gestores de Unidades Administrativas, ocupantes da Função de Diretor de Departamento Administrativo e 01 (um) gestor ocupante da Função de Superintendente.

Os gestores entrevistados, quanto ao aspecto da Carreira Pública, são integrantes, tanto da carreira docente, quanto da carreira dos técnicos administrativos em Educação. Dos entrevistados, 71,43% são docentes e 28,57% são técnicos administrativos em educação. Vide Gráfico 01 – Distribuição dos Cargos dos Entrevistados.

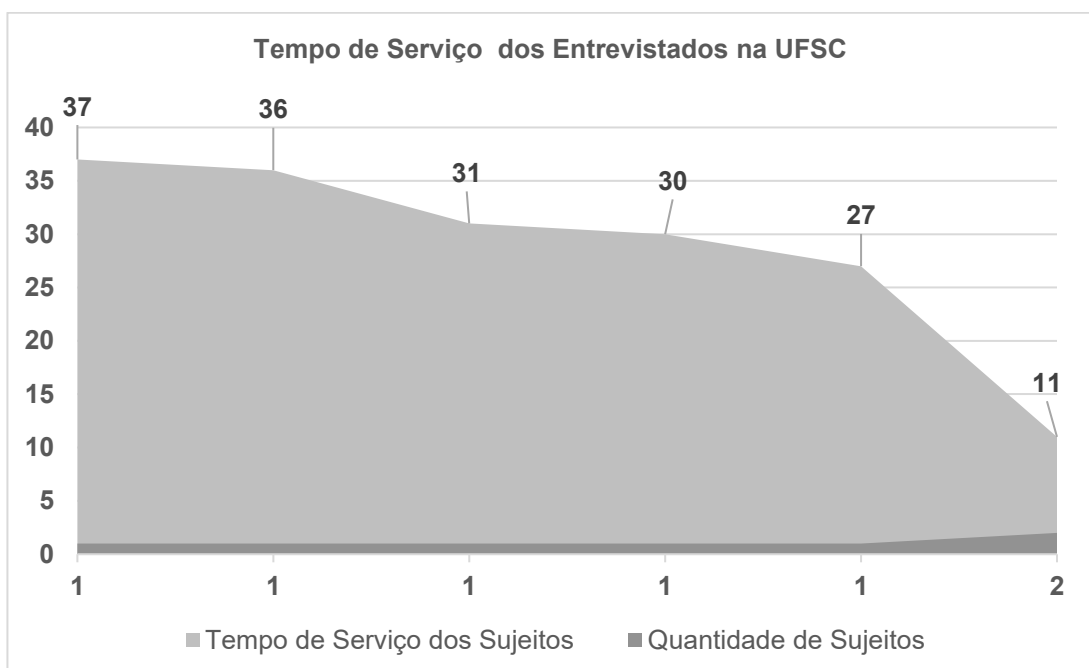
Gráfico 01 – Distribuição dos Cargos dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Em relação à data de ingresso na UFSC, que demonstra o tempo de serviço dos gestores entrevistados na Instituição: 04 (quatro) entrevistados possuem mais de 30 (trinta) anos de serviço na UFSC; 01 (um) entrevistado apresenta 27 (vinte e sete) anos de serviço; e os outros 02 (dois) entrevistados possuem 11 (onze) anos, cada um. Vide Gráfico 02 – Tempo de Serviço dos Entrevistados na UFSC.

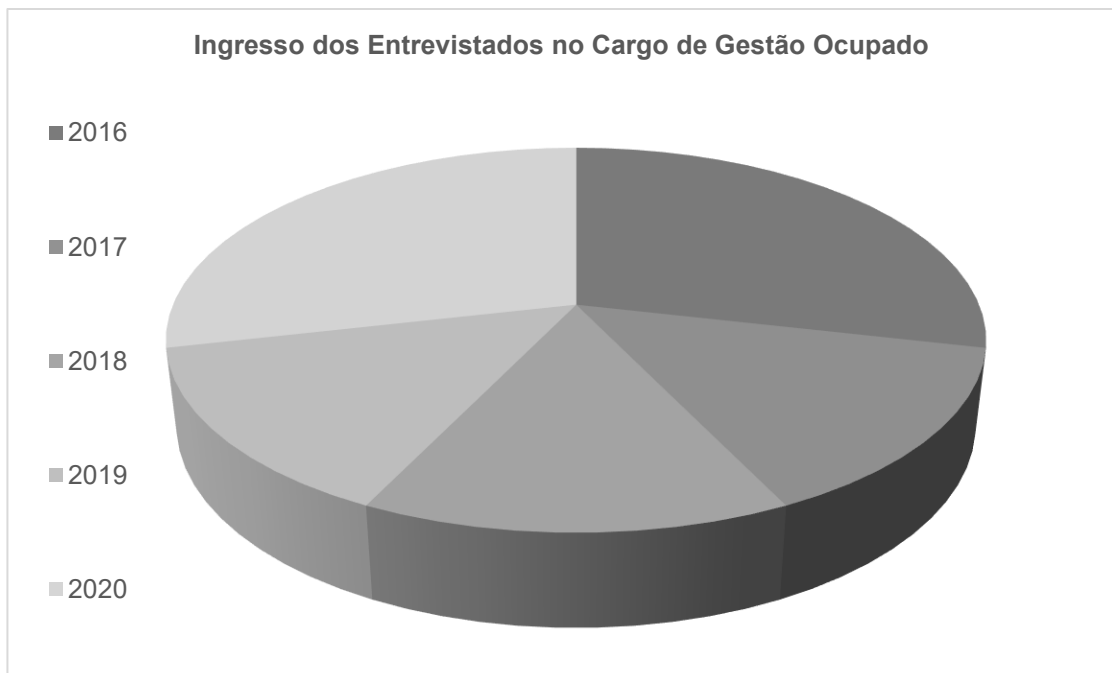
Gráfico 02 - Tempo de Serviço dos Entrevistados na UFSC



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Outro aspecto relevante na caracterização dos sujeitos da pesquisa, refere-se à data de ingresso do gestor no cargo de gestão ocupado. Todos os gestores entrevistados foram investidos nos cargos a partir do ano de 2016, ou seja, 02 (dois) gestores em 2016; 01 (um) gestor em 2017, 01 (um) gestor em 2018; 01 (um) gestor em 2019 e 02 (dois) gestores em 2020. Vide o Gráfico 03 – Ingresso dos Entrevistados no Cargo de Gestão Ocupado.

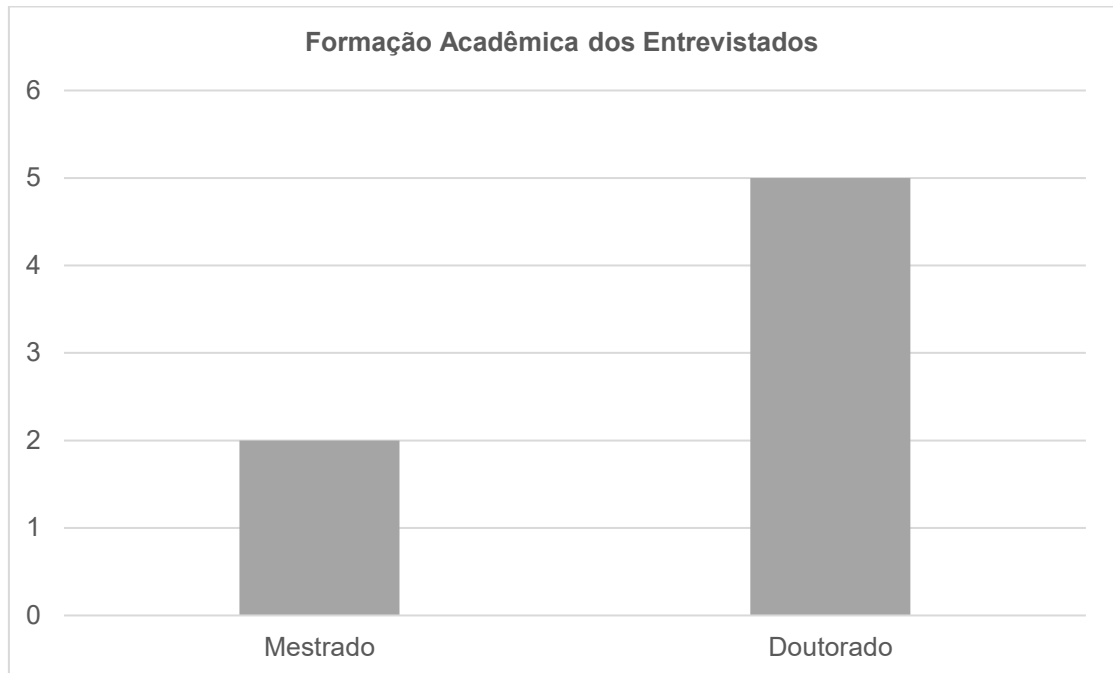
Gráfico 03 – Ingresso dos Entrevistados no Cargo de Gestão Ocupado



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Por fim, quanto a formação acadêmica dos sujeitos entrevistados, 05 (cinco) gestores têm formação em nível de doutorado e 02 (dois) em nível de mestrado. Com respeito às formações em nível de graduação, os gestores são formados em diversas áreas, como: Agronomia, Direito, Educação Física, Engenharia de Computação, Química e Pedagogia. Vide o Gráfico 04 – Formação Acadêmica dos Entrevistados.

Gráfico 04 – Formação Acadêmica dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Após a apresentação da caracterização dos sujeitos entrevistados, prossigo com as análises acerca das informações coletadas, a partir das três categorias de análise previamente definidas: A Escola de Gestores da UFSC, Política Institucional de Formação de Gestores e a Política Pública de Formação dos Gestores.

6.2 A ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

A primeira categoria que estabeleci como análise da Pesquisa: A Escola de Gestores da UFSC, é constituída pelos seguintes conteúdos base: (1) Concepção do processo formativo e (2) participação.

Inicialmente, busquei compreender a concepção que os entrevistados possuem acerca do processo formativo do gestor, quanto à relevância deste processo, bem como a sua realização. Posteriormente, passei a investigar, na concepção destes entrevistados, quais fatores que motivam ou dificultam a participação dos gestores nas ações de desenvolvimento ofertadas pela Escola de Gestores.

Pude identificar, a partir das suas falas, que os entrevistados, de forma unânime, concebem o processo formativo, para o exercício da função de gestor, como relevante e fundamental. Destaco algumas falas que ilustram esta afirmativa:

É fundamental. Boa parte dos nossos gestores são docentes, que tem um campo de formação que vem de uma área de conhecimento específica. A maneira como ocupamos esses cargos de gestão se dá por diversas maneiras e nem sempre por uma questão de gestão por competência, seja porque esse indivíduo ajudou na campanha, seja porque há uma outra situação que o coloca nessa posição de influência. Então, hoje o modelo de ocupação dos postos diretivos nas universidades, via de regra, é um modelo que não necessariamente está harmonizado com a necessidade de gestão dessas nossas competências que nós temos na Universidade. Então, essa formação vem tirar essa lacuna. Tenta eliminar e colocar a turma numa situação mínima de comunicação. Tornar possível a gente falar de efetiva gestão. Então, eu acho imprescindível, fundamental, de altíssima relevância, sem dúvida (G4).

Eu penso ser muito importante que haja essa preocupação na Universidade, de que os gestores precisam ter uma formação. Eu acho muito importante. Muito relevante essa situação, porque ser gestor, pela experiência que eu tenho de alguns anos, é uma atividade que não é fácil no contexto de hoje, principalmente no público, onde você depende de muitas instâncias para a resolução das coisas que acontecem no cotidiano. Então, assim, a relevância, a importância é muito grande (G5).

A relevância do processo formativo, no olhar dos gestores, traz a reflexão que o processo contínuo da aprendizagem, pode possibilitar uma mudança concreta na forma de pensar e de agir no ato da gestão. Neste contexto, a formação, no olhar dos gestores é de fundamental importância para o ato da gestão, como um processo de construção e reconstrução de valores, mediada por relações sociais historicamente construídas no dia a dia da gestão (CHUAÍ, 2003; BURIGO, 2013).

Entretanto, os gestores entrevistados, embora entendam a importância do processo formativo, estabelecem uma diferenciação deste processo para cada seguimento das Carreiras que constituem o quadro de pessoal da Universidade e que, portanto, ocupam cargos de gestão. Pontuo essa visão a partir da seguinte fala:

Então, eu acho que o caráter formativo para a atividade-meio, sim, deve ser buscado, mas para a formação da atividade-fim, eu acho que tem de ser mais elucidativo, de como a máquina funciona, ou seja, do que é uma universidade e como se dão as relações de processos entre as instâncias das Universidades, mas com um intuito mais informativo do que formativo (G7).

Todavia, a função de gestor, vai além da formação instrumental. Independente da Carreira ocupada, é de fundamental importância, o seu processo formativo como trabalhador social (FREIRE, 2011), como uma prática educativa e social. Educativa que requer a formação como processo, e social, por atuar em uma instituição social (CHUAÍ, 2003), como a universidade.

Quanto à realização do processo formativo, a partir do Programa Escola de

Gestores, os entrevistados veem como de extrema importância, inclusive em um momento que a Instituição enfrenta, segundo alguns deles destacaram, a dificuldade de ocupação de Funções de Chefia, ou seja, alguns servidores, talvez até mesmo pela falta de uma formação para as atividades de gestão, preferem não assumir a chefia. Nesse sentido, destaco a fala do Gestor G3:

Então, a Escola de Gestores, acho fundamental. Um problema que está ocorrendo na Universidade, que vejo que precisaria até ter uma pesquisa na linha de que você está trazendo, porque estamos tendo uma dificuldade, agora, das pessoas assumirem as chefias de departamento e coordenação de curso. Está uma loucura e esse pessoal, todos com gratificação, mesmo assim, não querem assumir. Então, me ligam perguntando: “o que acontece se não tiver coordenador?” Eu digo: “Gente, nós vamos ter de fechar o curso, porque o que nós vamos fazer?” Então, qual é o medo de assumir a gestão? Tem a questão, quando eu coloco, da formação talvez (G3).

Ressalto, também, ainda com referência à realização do processo formativo, que alguns dos gestores entrevistados defendem que o Programa da Escola Gestores se perpetue como uma Política da Instituição e que, portanto, se mantenha para além de uma Gestão. Reproduzo parte da fala de um dos gestores que sustentam esta posição:

Eu vejo esse projeto como excelência. Eu acho muito importante para a Universidade. A Universidade não pode ficar à mercê de, a cada quatro anos, pessoas assumirem cargos sem nenhuma formação, sem nenhuma experiência. Eu acho isso muito perigoso para a Instituição. Então, a formação do gestor presente na Universidade deve ser incentivada e mantida ao longo dos anos de vida da Instituição. Eu acho que a procura é a de preparar todos para a gestão. Todos (G6).

O desejo dos entrevistados com a perenidade da Escola de Gestores e a não ruptura deste processo de formação, vai ao encontro da concepção de desenvolvimento, enquanto um processo contínuo de movimento e mudança, visando a transformação histórica e social da gestão universitária (UFSC, 2021a).

Conforme abordado neste estudo, especificamente no Capítulo 3 – A Política Institucional de Formação dos Gestores, a UFSC historicamente manteve uma preocupação com o fomento da sua Política Institucional de Formação de seus Gestores. Desde a sua criação, na década de 60, com o primeiro Reitor, Prof. João David Ferreira Lima, buscava-se qualificar o seu quadro de pessoal com gestores aptos a realizar a missão da Universidade. Vários são os exemplos de iniciativas neste sentido, como: o primeiro Seminário Internacional de Gestão Universitária, realizada

em 1971; a criação do Mestrado em Administração com ênfase em Gestão Universitária, em 1978; a criação do NUPEAU, em 1988, atualmente INPEAU; e a criação do PPGAU, em 2008 (UFSC, 2019a).

Portanto, o que pode perceber a partir das respostas apresentadas pelos gestores entrevistados, para este primeiro conteúdo-base, é o grau de importância que estes gestores atribuem à necessidade e relevância de um processo formativo para a investidura de um cargo de gestão, dado o grau de dificuldade e responsabilidade que a função exige. E, nesse sentido, situam o Programa: Escola de Gestores como uma possibilidade fundamental nesse processo formativo.

Todavia, nesse contexto, se estabelece um desafio, pois se os entrevistados compreendem a necessidade e a importância de um processo formativo para os gestores, por que não veem participando das ações formativas ofertadas pela Escola de Gestores? A proposição do segundo conteúdo-base dessa categoria, busca compreender esses fatores. Foi indagado, então, aos entrevistados, na concepção destes quais fatores motivam ou dificultam a participação nas ações de desenvolvimento oferecidas pela Escola de Gestores?

Em resposta a este segundo conteúdo, preliminarmente, constatei que alguns dos entrevistados tiveram certa dificuldade em responder sobre tais fatores, pois como não haviam participado das ações de desenvolvimento oferecidas pela Escola, apresentavam dúvidas quanto à metodologia dessas ações ofertadas.

Isto posto, para uma melhor compreensão dos fatores apresentados pelos entrevistados, elaborei um quadro identificando os fatores apontados, destacando algumas falas. Vide o Quadro 03 – Fatores que dificultam a participação dos Gestores.

Quadro 03 – Fatores que dificultam a participação dos Gestores

FATORES QUE DIFICULTAM	FALAS DOS ENTEVISTADOS
Denominação não atrativa	<i>Primeiro, a denominação: Escola de Gestores da UFSC não é atrativa. Então, as pessoas não vão entender dessa forma. Eu penso que, também, um dos atrativos seria isso (G1).</i>

Continuação do Quadro 03 – Fatores que dificultam a participação dos Gestores

FATORES QUE DIFICULTAM	FALAS DOS ENTEVISTADOS
<p>Os gestores não veem lógica somente na oferta de palestras</p>	<p><i>[...] Por exemplo, assim, na formação continuada, como não é uma formação inicial, vai ser formação continuada de aprendizagem profissional, ao longo da carreira da pessoa, as situações mediadas por alguma pessoa, pode diminuir. Elas são pouco valorizadas. Geralmente, elas são mais valorizadas quando há a troca de experiências com os pares. Então, eu não sei qual a metodologia adotada. Pode ser por isso que as pessoas não vão, porque elas veem só na lógica de palestras. Então, quer dizer que se mantém aquela lógica que se chama de educação bancária. A pessoa vem e passa e não tem espaços de compartilhamento das coisas (G1).</i></p>
<p>Falta de vontade para aperfeiçoamento pessoal</p>	<p><i>[...] Outra coisa que eu vejo nos problemas, pode ser nas próprias pessoas, delas não estarem abertas a buscar as informações. É falta de vontade das pessoas, de aperfeiçoamento pessoal. Elas muitas vezes assumem os cargos e acreditam ser Deus, que podem responder a tudo. Então, é falta de humildade acadêmica das pessoas para buscar esse tipo de informação, que é tão necessária (G1).</i></p>
<p>Demanda de compromissos</p>	<p><i>[...] Geralmente o gestor tem uma demanda muito grande de compromissos. E principalmente no dia a dia, os problemas de relacionamento humano são muito intensos, complicados e, hoje em dia, então, se acelera muito mais. Então, a pessoa é acossada por e-mail, Whatsapp, por telefone, agora também, com o retorno das atividades presenciais. Então é muito difícil se afastar da própria mesa de trabalho, pois quando você retorna a ela, vai ter de se esforçar muito mais para alcançar o que não foi acompanhado. Então, isso é o que dificulta (G2).</i></p>

Continuação do Quadro 03 – Fatores que dificultam a participação dos Gestores

FATORES QUE DIFICULTAM	FALAS DOS ENTEVISTADOS
<p>Diferença da percepção dos gestores, a partir do nível de gestão ocupada</p>	<p><i>[...] Eu acho que depende de que gestor, de que nível de gestor nós estamos falando. Se estivermos falando do nível de Pró-Reitores, aqueles mais próximos da Reitoria, talvez seja uma percepção, talvez seja uma linha. Aqueles que estão mais distantes das tomadas de decisão no que diz respeito à Administração Central, esses talvez tenham um outro aspecto que demande um outro olhar. Se formos observar, o grupo de Pró-Reitores e Secretários, fazem parte de um grupo de Whatsapp, em que a interação entre eles é muito maior. Já no outro grupo, são pessoas que às vezes nem se conhecem, não se conectam e elas estão muito mais no chão de fábrica do que em escritórios tomando decisões. Então, em termos de influência de tomada de decisão institucional, esse segundo grupo, claro que ele pode estudar a teoria da gestão de conflitos, mas ele está no chão de fábrica, está no dia a dia, os problemas imediatos batem nele e, talvez, a visão de uma tomada de rumo, para essa primeira camada de grupo seja interessante, mas para o segundo, assim, o pessoal está brigando lá no setor, como eu resolvo isso? Tem um contrato para assinar, o TCU mandou uma recomendação, como devo proceder? Como é que funciona uma dispensa (licitação)? Eu acho que são preocupações distintas, muito mais imediatas, as preocupações do segundo grupo. As preocupações imediatas, na minha concepção, é que talvez sejam um obstáculo para uma formação que seja teórica (G4).</i></p>

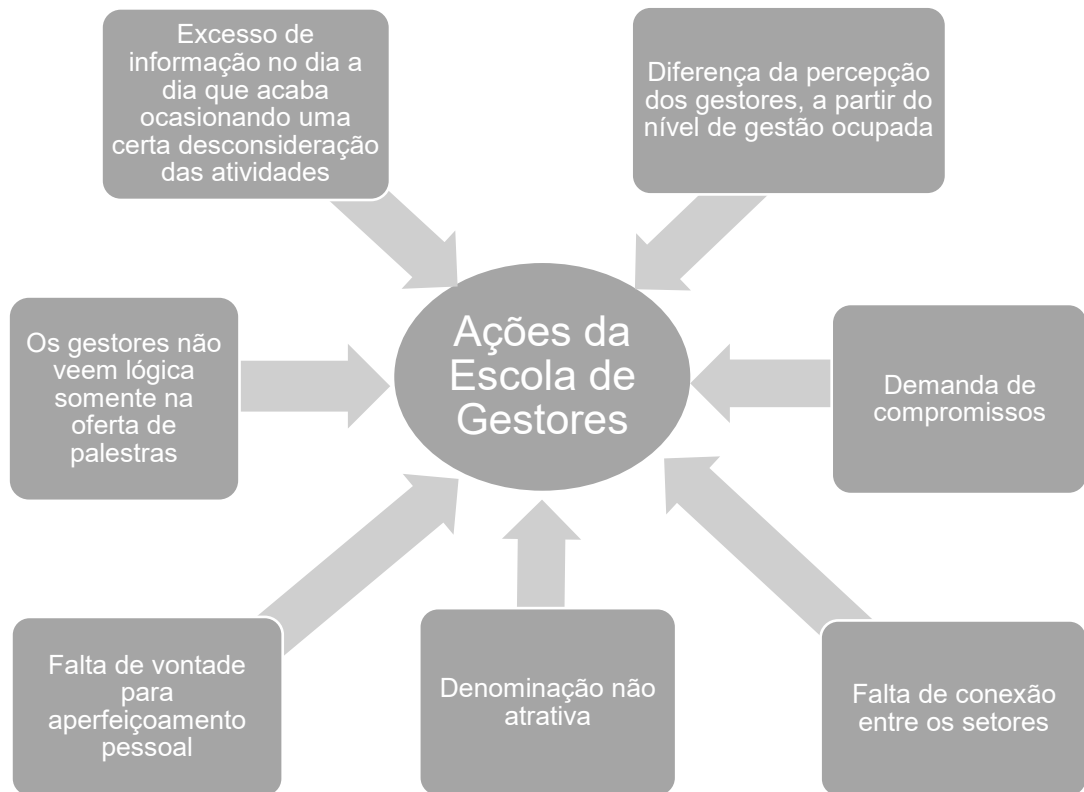
Continuação do Quadro 03 – Fatores que dificultam a participação dos Gestores

FATORES QUE DIFICULTAM	FALAS DOS ENTEVISTADOS
<p>Falta de conexão entre os setores</p>	<p><i>Eu acredito que como a Universidade é muito grande, tem muitas áreas, hoje mesmo, eu estava conversando com o pessoal de um departamento específico e uma limitação que eu acredito ser importante nessa dificuldade, da questão dos gestores, é a ligação entre os setores. Eu acredito que isso é uma falha muito grande, porque quando você tem uma empresa, você sabe claramente onde é a sua função, onde delimita a sua função. No espaço público, do jeito que a gente trabalha, eu vejo uma desconexão entre os setores, uma dificuldade muito grande (G5).</i></p>
<p>Excesso de informação no dia a dia que acaba ocasionando uma certa desconsideração das atividades</p>	<p><i>[...] Trabalhamos muito com rede social, o tempo todo. As informações, elas vêm através dos e-mails, principalmente, da Escola de Gestores. Recebemos individualmente. Mas já tiveram coisas, que acabamos, no dia a dia das atividades, não dando importância a quase nenhuma delas. Essa atividade que se diga, talvez, que der a curto prazo, que vai ter isso ou aquilo, talvez a maior parte delas realmente a gente continue relegando. Então, eu acho que tem de ter algum mecanismo que possa realmente fazer com que as pessoas participem mais ativamente da Escola, porque eu vejo assim, é muita coisa no dia a dia, é muita informação e acabamos não abrindo. Acabamos não estreitando para aquilo que é necessário (G6).</i></p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Apresento, também, de forma visual, os aspectos considerados pelos Gestores que, a partir de seus olhares, dificultam a participação destes, nas ações desenvolvidas pela Escola de Gestores. Vide Figura 03 – Aspectos que dificultam a participação dos Gestores nas Ações da Escola de Gestores.

Figura 03 – Aspectos que dificultam a participação dos Gestores nas Ações da Escola de Gestores



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A partir do exposto pelos gestores, o que dificulta ou inibe a participação nas ações desenvolvidas pela Escola de Gestores, destaco que as ações de divulgação e sensibilização da essência formativa da Escola, por mais que seja defendida pelos gestores, na prática ela não atinge de fato o gestor, de modo a integrá-lo. Há um distanciamento, uma lacuna do que se concebe teoricamente e o que se vivencia na prática.

Porém, nesse contexto, convém resgatar Búrigo e Loch (2011), no sentido de compreender que a formação do gestor se constitui em um caminho a ser trilhado, e que deve estar situado entre a competência técnica deste sujeito e o compromisso político deste com a Instituição e com a Sociedade. Refletir, também, que a administração de uma universidade difere de uma administração de empresas ou, até mesmo, da própria administração pública em geral, demandando teorias e metodologias em que considere as suas especificidades (SOUZA, 2009).

Para alguns gestores, a denominação Escola de Gestores não é atrativa, assim

como os gestores podem não estar encontrando lógica na oferta de ações somente sob a forma de Palestras. Estas observações são essenciais, para uma ação motivadora que leve o gestor a um processo formativo de gestão.

Porém, conforme já tratado neste Estudo, no Capítulo 2 – A Escola de Gestores da UFSC, no processo de avaliação das ações da Escola, há o estímulo para que os gestores colaborem, tanto opinando sobre as ações realizadas, quanto na sugestão de temas a serem abordados, que, atualmente, são ofertados na forma de palestras. A partir do resultado da avaliação, o Colegiado da Escola analisa e define a programação.

Isto posto, surgem algumas indagações: a metodologia adotada pode não ser atrativa ou a forma de avaliação adotada pela Escola não está atingido os objetivos a que se propõe? Talvez o incentivo a participação dos gestores deve se dar mais enfaticamente no momento da avaliação, da consulta feita ao gestor? Uma vez que a avaliação norteia o planejamento?

Outros fatores elencados foram a falta de tempo para aperfeiçoamento pessoal, assim como o excesso de atividades no dia a dia. Sem dúvida, é um desafio a considerar. Todavia, a essência deste desafio, é a otimização e a organização do tempo de trabalho, considerando este tempo essencial para sua a formação, com vistas a refletir na sua gestão.

Nesse sentido, é possível resgatar de Freire (2011) sobre a necessidade do trabalhador tomar consciência de sua realidade, para que nela possa agir e, a partir disso, transformá-la.

A falta de tempo, de prioridade para se aperfeiçoar junto as atividades ofertadas pela Escola pode estar relacionada também, pela falta de condições materiais para este fim.

Nesse contexto, é imprescindível que a UFSC concebida neste Estudo, como instituição social (CHAUI, 2003) ofereça condições favoráveis, reais e materiais (BÚRIGO, JACOBSEN e WIGGERS, 2016) para que os gestores possam participar das ações referentes ao desenvolvimento de seu processo formativo.

A partir das considerações dos entrevistados, pude elencar alguns fatores que, na visão dos gestores entrevistados, poderiam potencializar a participação dos gestores nas Ações ofertadas pela Escola de Gestores. São eles:

- a) Estímulo à um processo de recompensa pela participação nas ações de desenvolvimento ofertadas pela Escola de Gestores;

- b) Conscientização da importância e investimento na motivação dos gestores;
- c) Ofertas de ações de desenvolvimento na modalidade presencial;
- d) A solução de problemas práticos e imediatos;
- e) Que se tenha uma visão holística sobre a gestão e a adoção de mais reuniões administrativas;
- f) Retorno das formações presenciais na UFSC.

A seguir, trago duas falas dos gestores para ilustrar estas considerações:

[...] Já o que motivaria, que seria bacana, seria voltarmos a termos atividades presenciais. Aquele momento de auditório da Reitoria ou uma sala da Capacitação. Nesses espaços sinto que podemos colocar melhor as ideias. Um debate sendo provocado ali, ao invés do que de uma tela. Fazer essas formações de uma forma presencial. Às vezes participamos de reuniões, assim, quando o grupo é maior, aí todo mundo quer falar ao mesmo tempo e, nas telas, não dá certo (G3).

Eu acho que o que vai motivar esse segundo grupo seria a solução de problemas práticos e imediatos, isso motiva. Agora, vai dificultar, discussões teóricas e discussões distantes do chão de fábrica dele, distantes do dia a dia dele, porque ele não tem tempo para o ócio cognitivo, para ficar pensando e divagando sobre teorias etc. (G4).

Por fim, diante do exposto, a partir da análise dos conteúdos desta categoria, os gestores 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 de criação de uma Escola de Gestores para esta finalidade.

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

6.3 A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DOS GESTORES

A segunda Categoria desta Pesquisa, denominada: A Política Institucional de Formação de Gestores, por meio do primeiro conteúdo base, busquei compreender a concepção dos sujeitos entrevistados, acerca das ações de desenvolvimento oferecidas pela Escola de Gestores da UFSC, vista esta, como parte da Política Institucional de Formação dos Gestores. No segundo conteúdo base, investiguei, a partir da visão dos entrevistados, quais ações poderiam ser potencializadas, no âmbito da UFSC, com vistas ao desenvolvimento do processo formativo dos gestores. Portanto, a Categoria constitui-se pelos conteúdos: (1) Concepção Escola de Gestores; e (2) Incremento de Ações no âmbito Institucional.

Em relação ao primeiro conteúdo-base proposto, pude observar pelas falas dos sujeitos entrevistados, que estes avaliam as ações, em sua maioria, como relevantes e importantes. Neste sentido, destaco duas falas que corroboram com esta visão:

É um investimento, assim. É algo relevante. E admiro muito, porque vejo que constantemente sempre tem ações. É uma coisa constante e que mostra que realmente há uma política, que há equipes investindo nisso e que deve ser uma coisa boa. Que não é sazonal. Que não improvisada. Então, essa imagem passa. Então, acredito que os gestores de uma maneira geral estão sensibilizados de ver, mas eu confesso que eu nunca fui até lá para saber como é um curso (G2).

[...] eu acho fundamental que se tenha essas ações de desenvolvimento nessa Escola dos Gestores, ou seja, porque ficamos repetindo os mesmos erros. Então, por exemplo, se temos um problema aqui no Centro e outro colega também tem problemas no Centro dele, se não houver uma ação de quem trabalha nessa política geral, para que, conjuntamente, possamos falar o mesmo idioma, a mesma linguagem, vamos ter um problema. Então, eu acredito que essas ações de desenvolvimento são muito importantes nessa Escola dos Gestores da UFSC (G5).

Contudo, embora os gestores considerarem as ações desenvolvidas pela Escola de Gestores como fundamentais, por outro lado, ponderam que precisariam ser melhoradas, a partir de um planejamento institucional em que os gestores fossem chamados para reuniões com a finalidade de compreender o contexto da UFSC.

Os gestores entrevistados trazem, também, algumas questões e sugestões que considereei ser interessantes para este estudo e que impactam no desenvolvimento das ações promovidas pela Escola de Gestores, visto esta, como parte integrante de uma Política Institucional de Formação de Gestores.

Os gestores criticam o desinteresse, ou a falta de preocupação, dos servidores na busca por formações. Identificam que esses servidores colocam os seus interesses pessoais sobre os interesses institucionais, ocupando burocraticamente a Função. E que, desta forma, seria necessária uma mudança nesta cultura institucional.

Outro fator apontado pelos gestores, refere-se ao planejamento das ações da Escola, ou seja, segundo eles, não há clareza quanto ao planejamento destas ações, isto é, questionam se são ofertadas a partir de um planejamento elaborado com a colaboração dos gestores, mais especificamente, se estes contribuem para a definição das temáticas das ações. Segue a transcrição da fala de um dos gestores nesse sentido:

Mas eu gosto de observar assim, por que essa palestra? Por que está vindo essa medida? Essa Ação? E às vezes eu não consigo identificar se há, não necessariamente a minha constatação implica se há ou não esse planejamento, mas assim, não está muito claro quais são os três pilares ou dois pilares de formação dos nossos gestores para este ano. E digo mais, se esses pilares são frutos realmente de uma conversa e se gestores participam dessa contribuição. Não aquilo, do tipo, envia um formulário e solicita: dê aqui a sua sugestão. Isso não funciona nos dias de hoje. O pessoal está atarefado. Eu digo assim, reunir mesmo assim com a turma e ouvir um ambiente mais descontraído, mais leve, e sentir as dores do outro, ou senão, esse tema aqui é um tema interessante, é um tema bacana e vamos lá. E dá certo também. Mas, eu teria essa preocupação, se essas ações, que até hoje tem sido muito boas, eu não estive em nenhuma, assim, que eu olhei e pensei: Para que isso? Não, uma melhor que a outra, assim. Talvez verificar se isso faz parte de um pilar previamente pensado e planejado e se esses pilares são resultado, de cima para baixo, de um pensamento do que seja melhor para eles (gestores) ou se há uma construção do que nós queremos de formação para o próximo semestre? Para o próximo ano? (G4).

As temáticas abordadas nas ações desenvolvidas pela Escola de Gestores são definidas a partir de um processo de avaliação da Escola junto ao seu público, por meio de Instrumentos de Coleta de Informações, referidos no Capítulo 2 – A Escola de Gestores da UFSC. Todavia, talvez a forma de consulta e avaliação adotada pela Escola de Gestores não permite ou não reflete as reais necessidades dos gestores enquanto sujeitos de relações e de desenvolvimento institucional.

Os gestores, destacaram a relevância de se ter atos normativos, ou mesmo de uma política, que condicione a atuação dos gestores à participação na Escola de Gestores. Para esclarecer este argumento, os entrevistados estabelecem uma analogia com os critérios de progressão funcional que atualmente regulam a carreira docente, especificamente, quanto à exigência de uma carga horária mínima em atividades de formação, para a concessão de Progressão. Neste caso, atividades

formativas vinculadas ao Programa de Formação Continuada – PROFOR⁹. Segue uma das falas nesse contexto:

Vejo que deva existir uma normativa da Universidade indicando a necessidade de se ter os gestores atrelados à Escola de Gestores. Talvez na questão do docente, que eu tenha essa participação na Escola de Gestores contemplado na minha tabela de progressão. Assim como os Técnicos têm uma carga horária contemplada na progressão deles, decorrentes da capacitação, os gestores docentes poderiam, a nível de suas tabelas de progressão, estarem também inseridos, até mesmo com a finalidade de fortalecimento da Escola de Gestores dentro desta Política atrelada à Progressão. O docente sempre fica muito ligado ao mestrado e ao doutorado, efeito da sua atividade de ensino, pesquisa e extensão. Mas sendo gestor, haveria a necessidade de que este fosse atuante na Escola de Gestores e que isso fosse efetuado através de uma normativa institucional, a nível de Gabinete do Reitor, ou outra instância a ser analisada, ou seja, criar essa Política. Portanto, eu sou gestor, mas tenho de estar participando da Escola de Gestores. É como ocorre no PROFOR, o professor ingressa, ele só migra para a outra fase da sua carreira, se ele cursar uma carga horária X em atividades do PROFOR, que está com vocês agora na Capacitação. Então, criar essa cultura passa por isso, infelizmente. Porque eu te digo, que na lógica de eu ter as minhas atividades, à minha agenda, vou ter de dar prioridade a isso. Então, algo que poderia trazer seria a cultura de participação na Escola de Gestores, o desenvolvimento desta cultura (G3).

Esta posição dos gestores sugere alterações na Política Pública Educacional quando remete à questão da tabela de progressão vinculada a carreira dos servidores, lamentavelmente desvinculado da autonomia das diretrizes da Política Institucional. Esta sugestão do gestor de vinculação à progressão na carreira docente, fomenta o desconhecer das diretrizes da Política Pública, que limitam o processo formativo da carreira docente, no que tange a formação em nível de capacitação.

Outra questão levantada pelos gestores, na alegação de desconhecerem a forma como o planejamento das ações da Escola de Gestores é definido, questionam se na elaboração deste planejamento, os gestores são chamados a participar, ou mesmo, a colaborar neste processo de elaboração. Questionam, também, caso a colaboração aconteça, a forma como essa colaboração é realizada, ou seja, se é efetuada por meio de coleta de informações, com adoção de preenchimento de formulário. Segundo os entrevistados, atualmente, esta forma de obtenção de informações não está mais funcionando. Seria necessária uma outra forma de abordagem, inclusive por meio de visitas e reuniões aos Setores.

⁹ PROFOR é o Programa de Formação Continuada que visa o aperfeiçoamento pedagógico dos Docentes da UFSC. Disponível em: <<http://profor.prograd.ufsc.br>>.

No segundo conteúdo base desta categoria, que aborda o incremento das ações no âmbito institucional, investiguei, a partir das contribuições dos gestores entrevistados, quais ações podem ser potencializadas, no âmbito institucional, com vistas ao desenvolvimento do processo formativo dos gestores.

Destaco novamente, pelas falas dos entrevistados, que todos concordam com um processo formativo para os gestores e veem com bons olhos a iniciativa da Escola de Gestores, embora se tenha o entendimento de que o processo deve ser aperfeiçoado:

Então, eu vejo que essa iniciativa, Escola de Gestores, é muito importante e deve ser potencializada. Porém, para que ela tenha uma maior aderência, há uma necessidade de aperfeiçoamento. Quero dizer que as intenções são válidas, só que o processo, a forma como se está buscando uma aderência, tem de ser aperfeiçoado. Essa é a natureza desse estudo (G1).

Isto posto, sobre ações que poderiam ser potencializadas, destaco algumas questões que considere importantes e interessantes de serem abordadas: que se estabeleça uma normatização, em que se determine a participação dos gestores em ações formativas dessa natureza; e uma maior conscientização dos gestores, da necessidade de estarem participando dessas ações.

Os gestores entrevistados sugeriram também promover uma maior integração entre o Programa da Escola de Gestores e o PPGAU, no que concerne ao compartilhamento de temas afeitos à gestão universitária, que poderiam ser aproveitados no processo formativo dos gestores. Segue o depoimento de um dos gestores neste sentido:

Assim, sempre tem mais alguma coisa para fazer. Mas eu, sinceramente, acho que a gente precisa de uma integração. Você falou duas situações agora, a Capacitação e o PPGAU. Eles podem tratar do mesmo tema, mas não se comunicam [...] então, eu acho que mais do que ações, talvez a gente devesse pensar em integração, em conexão dessas ações. Significa dizer o seguinte: "PPGAU e Capacitação, os nossos gestores disseram, a partir do seu planejamento, que esses são os nossos problemas. Então, a Capacitação e o PPGAU têm de trazer esses elementos a partir dos problemas, e não o contrário. Eu acho que mais do que novas ações, precisamos de conexão e planejamento dessas ações para realmente responder às nossas carências (G4).

Percebo, a partir destas manifestações, que talvez os próprios membros do Colegiado da Escola de Gestores, que são responsáveis por traçar as diretrizes da Escola, possam avaliar as considerações trazidas pelos Gestores, tendo em vista que

o PPGAU é parceiro da Escola de Gestores, desde a sua criação em 2016 (UFSC, 2021a).

Os gestores também compreendem que seria fundamental a adoção de reuniões específicas que tratassem dos problemas que ocorrem na Instituição. Segue uma das falas nesta linha:

Olha, com a experiência da direção, assim, de centro, eu vejo que ações que seriam fundamentais, até sendo um pouco repetitivo, seriam reuniões específicas dos problemas que ocorrem na Instituição. Então, por exemplo, você tem uma questão ligada à segurança, uma ação que poderia ser desenvolvida seria uma maior discussão sobre esse problema. Poderia ter um departamento ligado, por exemplo, ao Gabinete do Reitor. Alguma coisa nesse sentido, para averiguar quais os problemas mais comuns que ocorrem na Instituição. Então, uma vez diagnosticados esses problemas, abriria discussão desses problemas com os gestores. Portanto, acredito que deveriam existir mais essas ações, para uniformizar a discussão desses problemas. Se você, por exemplo, tem uma meta na questão de segurança, essa meta não pode ser só de uma gestão, ela tem de ser contínua, continuada. Se não se consegue cercar o campus, durante uma gestão específica, que essa ação continue na próxima, entende? Que é um problema macro, um problema maior. Então, uma ação seria essa: primeiro, entender o problema; segundo, melhorar essa situação através de reuniões periódicas (G6).

Os gestores, reforçaram em suas falas, a necessidade de reavaliação da forma de chamamento dos gestores para participação nas ações de desenvolvimento da Escola. Os entrevistados entendem que se deva avaliar a forma atualmente utilizada de divulgação das ações, que atualmente são realizadas mediante o envio de e-mails aos gestores.

A partir destas considerações dos entrevistados, aponto que talvez seja necessário que se repense a forma de sensibilização dos gestores para a proposta do Programa Escola de Gestores, sendo que esta sensibilização se constitui em um objetivo estratégico do Programa (UFSC, 2021a).

Por fim, após análise e compreensão dos conteúdos base desta categoria, é possível pontuar que os gestores entrevistados concebem as ações desenvolvidas e ofertadas pela Escola de Gestores como relevantes e importantes, mas que estas devem ser melhoradas, aperfeiçoadas. Quanto ao segundo conteúdo-base, de incremento de ações no âmbito institucional, os gestores entrevistados concordam com o processo formativo para os gestores, veem com bons olhos a iniciativa da Escola de Gestores, embora entendam que o processo deva ser aperfeiçoado, apontando algumas sugestões que avaliam ser pertinentes para este

aperfeiçoamento, como: a normatização da participação dos gestores nas ações; maior aproximação entre Escola de Gestores e PPGAU; adoção de reuniões específicas que abordem temas específicos da Instituição; e, reavaliação da forma de sensibilização para a participação dos gestores nas ações de desenvolvimento ofertadas pela Escola de Gestores.

6.4 A POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO DOS GESTORES

A terceira categoria de análise deste estudo refere-se à Política Pública de Formação dos Gestores. Esta categoria é fundamentada em dois conteúdos base: o primeiro, a concepção da Política Pública, que visa compreender o olhar dos gestores sobre a Política Pública de Formação dos Gestores; e o segundo, que busca compreender na visão dos gestores: a Interação com a Política Institucional de Formação de Gestores e a prática da gestão.

Em relação ao primeiro conteúdo base desta categoria, é possível pontuar, pelas falas dos gestores, que a maioria dos entrevistados desconhece as diretrizes e os pressupostos legais desta Política Pública de Formação dos Gestores. Destaco, como forma de corroborar com esta afirmação, duas falas dos gestores entrevistados:

Olha, estou sendo bem sincero na seguinte questão, eu desconheço que tenha essa questão de política pública de formação de gestores. Como eu disse, pode ser a minha ignorância ligada ao fato de que não sou da área. É evidente que deva existir, mas eu desconheço como funciona. Agora, se você me perguntar a importância, eu acho fundamental, porque os problemas que ocorrem, por exemplo, na nossa Universidade, são problemas que acredito serem semelhantes aos que ocorrem em uma das outras 68 universidades federais. Então, é fundamental que a gente assim como estamos falando aqui, de se ter 15 Centros que se trabalha numa universidade, você possa, evidentemente, levar isso por um guarda-chuva, por uma esfera maior. Então, eu entendo que é muito importante que haja isso de cima para baixo, para que possamos, de uma maneira uniforme, caminhar com a solução dos problemas (G5).

Então, tem essa realidade nacional, como isso está funcionando nas demais universidades? Eu não tenho essa noção e nem de que o governo esteja realmente trabalhando nesse caminho, porque política no Brasil é complicada [...] Política Nacional, eu desconheço. Do Siapenet, para cá, é que começamos a ouvir essa coisa de gestão de pessoas em nível nacional [...] não tenho nenhuma visão, no âmbito nacional (G6).

Embora os gestores informem não acompanhar a Política Pública de Formação

do Gestores, reconhecem a importância desta Política Pública como forma de fortalecimento da própria Política Institucional para que a formação dos gestores aconteça de fato.

Os gestores entrevistados conhecem muito pouco das diretrizes da Política Pública, mesmo assim, enfatizam algumas críticas. Segundo os entrevistados, poderia se ter um maior investimento financeiro para as ações de formação dos gestores, ou seja, observam que os investimentos são mais voltados para a retribuição pecuniária dos gestores, pelo exercício dos cargos que ocupam, do que propriamente para as ações de desenvolvimento destes gestores. Destaco a seguinte fala:

Eu não vejo com bons olhos, porque deveria ter, como é que posso dizer, algum investimento financeiro para isso. Não há recursos disponibilizados para essas ações. Por exemplo, nós queremos investir na formação continuada das pessoas, devemos investir também em ações de mobilidade desses gestores. Imagina a oportunidade de uma pessoa que está no cargo, assumir uma Pró-Reitoria de Pós-Graduação, um cargo destes. Dele conhecer, fazer um estágio em uma universidade de ponta, em um centro de referência. Ver como eles se organizam. Essas viagens, essas ações. Em termos, elas contribuem para que ele desvalorize algumas coisas e valorize algumas que até já fazia. Esta transformação. Então, eu vejo que essa política está muito em termos de retribuição pecuniária pelo cargo que se ocupa, mas não pela formação. Deveria se ter essas opções financeiras, ou seja, um aporte financeiro para que se pudesse ter essas ações e não vejo isso, pois os recursos que chegam para a Universidade são bastante limitados (G1).

A diretriz da Política Pública de Formação dos Gestores, estabelecida pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a), referente a atuação das Escolas de Governo, vem centralizando as ações formativas na ENAP, no planejamento e oferta de ações de desenvolvimento aos servidores, para o exercício de cargos em comissão e funções gratificadas. Por esta diretriz, muitas das ações que eram anteriormente desenvolvidas diretamente pelos Órgãos do SIPEC, passaram a ser centralizadas e ofertadas somente pelas Escolas de Governo. Neste caso, na visão dos entrevistados, com a implantação desta diretriz, muitas das ações deixaram de atender as especificidades de cada órgão. Segue a fala de um dos entrevistados:

Então, assim, é gravoso, é daninho, essa ideia de que a lógica de algumas formações, em âmbito nacional, atenda às nossas formações por uma questão de vinculação gramatical de nomes de curso. Tem que se entender que a nossa área é outra, nossa realidade é outra, nossa forma de gerir orçamento é outra. Nossos projetos têm uma outra pegada. É justamente isso, no nível nacional, eles querem transformar as instituições como se todas a administração pública, mas não, nós temos características específicas que demandam alguns ajustes nessa formação e, por vezes, o que eu estou vendo é a transformação das formações como se tudo fosse administração

pública e, portanto, nós estamos matando as nossas especificidades. Nós estamos aniquilando aquilo que nos deu, por exemplo, tão distinção a ponto do constituinte dizer o seguinte: olha, vocês são tão pouquinho diferentes, que vocês precisam ter autonomia universitária, autonomia administrativa, para gerir (G4).

A partir deste olhar, resgato Dias Sobrinho (2002) quando este observa que a Universidade é uma instituição complexa, pelos 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, que faz tudo fluir para um mesmo fim: a formação.

Desta forma, a partir do entendimento dos gestores sobre a questão e a referência de Dias Sobrinho (2002) é necessário que se reforce a concepção de complexidade e, ao mesmo tempo, da especificidade que cada instituição Universidade traz em sua constituição. Tal fato, evidencia a necessidade de se pensar um processo formativo de gestão que reflita o contexto histórico e social da Universidade e dos sujeitos nela envolvidos.

Na sequência, ao serem questionados quanto à interação da Política Pública de Formação com a Política Institucional de Formação de Gestores e a prática de gestão, poucos entrevistados percebem alguma interação.

Dentre os que percebem, observam coerência da Política Institucional de Formação dos Gestores e a prática de gestão, mesmo que limitada por questões legais. Destaco a fala de um destes gestores:

Eu vejo muita coerência em termos de política institucional e prática de gestão, porque quem está hoje nesses cargos de gestão na PRODEGESP está muito preocupada com a política institucional de formação de gestores. A prática de gestão tem-se buscado, só que é um tanto limitada, principalmente pelos marcos regulatórios. Quem cuida disso na PRODEGESP está limitado, porque tudo é fracionado na Instituição. Mas agora, para estabelecermos uma política institucional, há a necessidade de se fazer ações intersetoriais entre: PRODEGESP, PROPG, PROPESQ, PROEX e PROGRAD, entre elas. Vejo que isso é algo que pode avançar na Instituição. Essa articulação ainda carece. Portanto, eu vejo coerência entre a política institucional e a prática de gestão. No caso da política pública, eu vejo que ela vem das normas, não via incentivos, via programas. Seria interessante o governo lançar algum plano, um programa, nesse sentido. Mas, como falo, tudo parte da concepção de gestão (G1).

Também, neste contexto, situam uma pequena aproximação das Políticas Institucional e Pública de Formação dos Gestores. Mencionam, como exemplo, a atuação da ENAP no planejamento e oferta de ações de desenvolvimento aos

servidores, estabelecida a partir da vigência do Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a), como uma forma de integração destas duas Políticas:

Quando vocês inserem na política de capacitação da UFSC à ENAP, eu vejo que está existindo da parte da Instituição, sim, uma proximidade, talvez pequena ainda, eu não conheço esse todo que a gente poderia aproximar, mas vejo que está se tentando aproximar. Temos as nossas dificuldades internas para desenvolver, só com os docentes e técnicos, a parte de capacitação, mas vocês estão também trazendo o que a nível está sendo oferecido, que é permitido, para a nossa Política Institucional (G3).

Ainda referente aos entrevistados que detectam uma interação entre as Políticas de Formação dos Gestores, destaco a fala de um dos entrevistados: “[...] eu vejo muito pouco dessa interação entre a política pública de formação de gestores e uma política institucional. Estou sendo bem honesto. Então, acredito que isso pode ser melhorado” (G5).

Os entrevistados também percebem uma lacuna entre as necessidades dos gestores e as ações que vem sendo ofertadas, ou seja, salienta que as ações desenvolvidas seguem uma linha mais tecnicista, desconhecendo outras temáticas essenciais que atualmente deveriam ser atendidas. Acreditam, também, que essa distância ocasiona descrédito ao processo formativo. Segue uma das manifestações, nesse sentido:

[...] Então, às vezes eu acompanho assim, saiu a listagem dos cursos e não vejo nada sobre inovação. Temos lá no nosso Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as nossas metas e prioridades. A Universidade traçou o PDI e às vezes não temos uma capacitação na área. Áreas consideradas fundamentais para o nosso desenvolvimento. Nós não temos. A gente estabelece áreas que movimentam muito recursos ou muitas pessoas e falta capacitação nessa área. Então, eu acho que alguém tem de parar algum dia, não estar nessa loucura do atendimento, e andar a UFSC. Essa pessoa tem de andar. Você trabalha na Capacitação? O que você faz? Eu ando a Universidade. Eu converso com as pessoas. Porque essa pessoa tem de ir à SINOVA, tem de ir ao DECOM. Ir nas áreas para entender as dores. Eu acho que há um gap, uma distância nas dores mais profundas e naquilo que nós estamos formando. E, desta forma, vai se desacreditando no seu processo de formação. Algumas pessoas não participam (G4).

Em síntese, a partir do que foi apresentado nesta categoria, pude compreender que a Política Pública de Formação dos Gestores, a partir do olhar dos gestores entrevistados, é uma matéria ainda não muito clara no cenário dos gestores, pois quase a totalidade dos entrevistados afirmaram desconhecer as suas diretrizes e pressupostos legais. Mesmo assim, desprovidos de um conhecimento mais específico

da Política Pública, alguns dos gestores visualizaram alguma interação entre a Política Pública e a Política Institucional de Formação de Gestores, ou mesmo da Política Institucional e a prática de gestão. Portanto, considero que se faz necessário que haja uma maior sensibilização dos gestores para a importância de se aprofundarem sobre as diretrizes da Política Pública de Formação dos Gestores, já que esta é a responsável por nortear os pressupostos da Política Institucional, na qual a Escola de Gestores é parte integrante, e que, portanto, com a ação destes gestores, irá se materializar numa prática de gestão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após percorrer o Caminho Teórico Metodológico proposto (vide Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico), retorno ao objetivo geral deste Estudo: Compreender, a partir do olhar dos gestores, quais os desafios que limitam os dirigentes na participação da Escola de Gestores.

Na visão dos gestores entrevistados, o processo formativo caracteriza-se como sendo fundamental e muito relevante e, sua realização, como de extrema importância. Todavia, apontaram fatores que limitam ou dificultam a participação nas ações de desenvolvimento da Escola. São eles:

- a) Denominação não atrativa, pelo fato de ser Escola;
- b) Não veem lógica somente em oferta das ações de desenvolvimento na forma de palestras;
- c) Falta de tempo e estímulo para aperfeiçoamento pessoal;
- d) Demanda de compromissos;
- e) Unificação de temas formativos, desconsiderando o cargo do gestor ocupado na Instituição;
- f) Falta de conexão e interlocução, entre os setores da Instituição; e,
- g) Excesso de informações no dia a dia, ocasionando uma certa desconsideração das atividades ofertadas pela Escola de Gestores.

Portanto, o processo de formação dos gestores, neste Estudo, representado pela Escola de Gestores, é visto pelos gestores como relevante e extrema importância para o exercício das funções gerenciais e, por conseguinte, para a concretização dos objetivos institucionais. Contudo, assim como apontaram aspectos que serviriam como motivação à participação dos gestores nas ações de desenvolvimento, em contrapartida, sinalizaram para alguns desafios da necessidade da Escola de Gestores se aperfeiçoar, ou mesmo, repensar algumas práticas que vêm sendo adotadas.

No aspecto da Política Pública Institucional de Formação dos Gestores, sob o contexto da Escola de Gestores e suas ações, os gestores entrevistados situam em sua maioria, como relevantes e importantes, mas também ponderam que podem ser melhoradas. Consideram, dentre as questões destacadas, que as ações poderiam ser aperfeiçoadas a partir de um planejamento institucional em que os gestores fossem chamados para reuniões com a finalidade de compreender os desafios de gestão

comuns, o contexto da UFSC. Indicam, também, uma falta de clareza no planejamento das ações, que talvez a forma de consulta e avaliação adotada pela Escola não esteja permitindo ou refletindo as reais necessidades dos gestores. Sugerem, também, como incremento das ações, que os servidores recém-admitidos sejam contemplados já na formação inicial.

Defendem uma normatização, por parte da Instituição, de que se determine a participação do gestor em ações formativas desta natureza. Propõem que haja também uma maior integração da Escola de Gestores com o PPGAU para as ofertas de ações. Consideram frágil, a limitação do convite à participação para a Escola de Gestores, via e-mail. Desse modo, assim como há o reconhecimento da importância e relevância da Escola, pertencente à uma Política Institucional de Formação dos Gestores, a noção dos gestores é a de que pode ser aprimorada.

Quanto à Política Pública de Formação dos Gestores, ficou evidente que a maioria dos sujeitos entrevistados desconheciam os pressupostos legais, bem com as diretrizes desta Política. Dos que apresentaram algum conhecimento sobre o tema, veem a Política Pública de Formação dos Gestores como um fortalecimento da própria Política Institucional para que a formação do gestor se materialize. Identificam que os investimentos desta Política Pública são mais direcionados para a retribuição pecuniária dos gestores, pelo exercício da Função ocupada, do que propriamente investidos em ações de desenvolvimento para a formação destes gestores.

Compreendem também, que a centralização da oferta de cursos pelas Escolas de Governo, neste caso a ENAP, prevista a partir da edição do Decreto nº 9.991/2010 (BRASIL, 2019a), é prejudicial no sentido de que deixa de atender as especificidades ou características de cada Instituição. Em relação à interação entre as Políticas Públicas e a Institucional de Formação dos Gestores e a prática de gestão, alguns dos Sujeitos Entrevistados concebem alguma interação entre elas, mas nenhum deles apontou para uma sincronia de todo o processo, ou seja, uma prática de gestão tomada a partir de uma ação da Política Institucional que, por sua vez, tenha respaldo nas diretrizes da Política Pública.

Nesse contexto, ao final deste estudo, a partir das relações que foram constituídas na trajetória desta Pesquisa, revela-se uma contradição: ao mesmo tempo que a formação é essencial para os gestores, ela é negada, por falta de formação.

Ou seja, considerando que o processo formativo se constitui na essência da gestão e que os Sujeitos aqui entrevistados consideram este processo como fundamental, importante e relevante para a preparação dos gestores para o exercício das atividades gerenciais, representado pela Escola de Gestores da UFSC, estes mesmos Gestores negam esta formação, pois não a realizam. Não há realizam por inúmeros motivos elencados neste estudo, revelando um distanciamento do papel da Escola, junto aos gestores.

Isto posto, no intuito de superar a contradição que se apresenta, bem como atender ao quarto objetivo específico deste Estudo, no que tange à diretrizes para o fortalecimento das ações da Escola de Gestores com vistas à formação no processo de desenvolvimento Institucional, proponho as seguintes ações:

- a) Aproximar por meio de socialização de informações o Programa: Escola de Gestores de outras unidades da Instituição com vistas a sistematizar ações, no intuito de fortalecer o processo da formação dos gestores.
- b) Rever metodologicamente caminhos para aproximar as diretrizes e os propósitos da Escola, junto aos Gestores. Revendo suas possibilidades e limitações. A adoção de grupos focais de estudo junto ao público-alvo; a consulta da experiência de outras universidades sobre o tema; e o fortalecimento da aproximação com a REDEP, poderiam ser algumas das ações a serem avaliadas pelo Colegiado da Escola.
- c) Ofertar ações de desenvolvimento não somente na modalidade *on-line*, ou tão somente na forma de palestras, mas também desenvolver ações na modalidade presencial, ou semipresencial, no formato de cursos, oficinas, enfim, onde os gestores possam estabelecer uma maior interação, tendo em vista que nestes espaços há o estímulo para o compartilhamento de conhecimentos e experiências profissionais, no qual possam ser estabelecidas discussões relacionadas à busca de soluções para problemas em comum.
- d) Analisar a adoção de outras metodologias de aprendizagem e de ensino nas ações de desenvolvimento da Escola de Gestores, como forma de fomentar e estimular a participação dos gestores, dentre eles, por exemplo, a trilha de aprendizagem.
- e) Reavaliar a forma de avaliação e planejamento das ações de desenvolvimento ofertadas pela Escola de Gestores, buscando ouvir os gestores e demais

potenciais participantes das Ações da Escola, almejando ir ao encontro das reais necessidades de formação dos gestores.

- f) Promover uma maior aproximação entre a Escola de Gestores e o seu público-alvo, mais especificamente, avaliando a possibilidade de adotar encontros setoriais ou visitas técnicas, como forma de conscientizar os gestores sobre a importância da participação no processo formativo.
- g) Promover uma maior integração da Escola de Gestores com seus parceiros, especialmente o PPGAU, no sentido de potencializar ações, das pesquisas desenvolvidas no âmbito da Administração Universitária.
- h) Estudar a viabilidade de tornar o Programa Escola de Gestores, atualmente parte integrante do Plano de Desenvolvimento de Pessoas e Regimento Interno da PRODEGESP, como uma Política Institucional.
- i) Fomentar a sensibilização de participação dos gestores, bem como potencializar as diretrizes da Escola junto aos Colegiados das Unidades Acadêmicas e, também, no Conselho Universitário, para que conheçam, além da Escola de Gestores, que integra a Política Institucional de Formação dos Gestores, a Política Pública de Formação de Gestores que vem sendo constantemente modificada e tem impactado diretamente no processo de gestão.
- j) Reavaliar a estratégia adotada de divulgação das ações de desenvolvimento oferecidas pela Escola de Gestores, aproximando-se mais do gestor ausente do processo de formação.
- k) Analisar 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, ou seja, que os servidores docentes e técnico administrativos em educação participem obrigatoriamente de cursos de formação ofertados pela Escola, para atuarem na gestão.

Por fim, espero que este Estudo inspire outras pesquisas relacionadas ao tema: formação de gestores, como, por exemplo, compreender as potencialidades da Escola de Gestores, na perspectiva das ações já realizadas, ou seja, quais motivos que levaram os gestores a participarem destas ações formativas.

Acredito e defendo que a formação dos gestores se constitui na essência do processo de gestão. Negar a formação é negar a gestão, e vice-versa. Pois a formação dos gestores, se materializa na prática da gestão, e a prática da gestão se

fundamenta por meio da formação, como uma prática educativa e social. Almejo encaminhar os resultados desta Pesquisa à PRODEGESP/Colegiado da Escola de Gestores, com vistas a quiçá, fomentar as ações formativas da Escola.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Alexandra Gabriela Zen de. **O Olhar do Gestor: Processo Formativo HU/UFSC - EBSEERH**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/227153>>. Acesso em: 26 jun. 2021

BAHIA, Adélia Gomes Teixeira. **O apoio jurídico para a tomada de decisão na gestão de pessoas das universidades federais: desafios e perspectivas sob a ótica dos gestores**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215674>>. Acesso em: 26 jun. 2021

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70/Almedina Brasil, 2016.

BENITES, Patrícia Zimmermann de Farias. **O Desenvolvimento de Competências Gerenciais: O Olhar do Gestor de Unidades Acadêmicas**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190254/PPAU0166-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da universidade à commodity: 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, SP: Mercado das Letras, 2017.

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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 26 jun. 2021.

_____. **Lei nº 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 26 jun. 2021.

_____. **Lei Federal nº 7.596**, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá

outras providências. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7596.htm>. Acesso em: 06 set. 2021.

BRASIL. **Lei Federal nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 05 jun. 2021.

_____. **Lei nº 8.745**, de 09 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8745cons.htm>. Acesso em: 06 set. 2021.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 06 set. 2021.

_____. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 16 jul. 2022.

_____. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 13 out. 2020.

_____. **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. Revogado e substituído pelo Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019, publicado no Diário Oficial da União de 29 de agosto de 2019. 2006a. Disponível em< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/D5707.htm>Acesso em: 13 ago. 2020.

_____. **Decreto nº. 5.824**, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006b. Disponível em<

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/D5824.htm> Acesso em: 14 out. 2020.

BRASIL. **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. 2006c. Disponível em<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/D5825.htm> Acesso em: 13 ago. 2020.

_____. **Lei nº 11.344**, de 08 de setembro de 2006. 2006d. Dispõe sobre a reestruturação das carreiras de Especialista do Banco Central do Brasil, de Magistério de Ensino Superior e de Magistério de 1º e 2º Grau e da remuneração dessas carreiras, das Carreiras da Área de Ciência e Tecnologia, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário e dos cargos da área de apoio à fiscalização federal agropecuária, estende a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATFA aos cargos de Técnico de Laboratório e de Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, cria a Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, e dá outras providências. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/Lei/L11344.htm>. Acesso em: 13 out. 2020.

_____. Ministério da Educação. **Portaria nº 862**, de 05 de agosto de 2008. Publicada no Diário Oficial da União nº 150, de 06 de agosto de 2008, Seção 02, página nº 08. 2008a. Redistribuir o servidor Marco Antonio Schneider, Assistente em Administração, Classificação D, Capacitação II, Vencimento 07, Código da Vaga: 29515, da Universidade Federal de Santa Maria para a Universidade Federal de Santa Catarina. Brasília, 2008.

_____. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. 2008b. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei no 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei no 10.682, de 28 de maio de 2003, do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário, de que trata a Lei no 11.090, de 7 de janeiro de 2005, da Carreira de Perito Federal Agrário, de que trata a Lei no 10.550, de 13 de novembro de 2002, da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei no 11.355, de 19 de outubro de 2006, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Medida Provisória no 2.229-43, de 6 de setembro de 2001, e a Lei no 10.883, de 16 de junho de 2004, dos Cargos de Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal, Agente de

Atividades Agropecuárias, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que tratam respectivamente as Leis nos 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e 11.344, de 8 de setembro de 2006, dos Empregos Públicos de Agentes de Combate às Endemias, de que trata a Lei no 11.350, de 5 de outubro de 2006, da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei no 9.654, de 2 de junho de 1998, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei no 11.095, de 13 de janeiro de 2005, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, do Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas - PCCHFA, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal; fixa o escalonamento vertical e os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas; altera a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei no 10.484, de 3 de julho de 2002, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATFA, a Lei no 11.356, de 19 de outubro de 2006, a Lei no 11.507, de 20 de julho de 2007; institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos da Lei no 8.445, de 20 de julho de 1992, a Lei no 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei no 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei no 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm>. Acesso em: 06 set. 2021

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <<https://cep.ufsc.br/legislacao/>>. Acesso em: 14 mai. 2022

_____. **Lei nº 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Lei/L12772.htm>. Acesso em: 13 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510/2016**. Disponível em: <<https://cep.ufsc.br/legislacao/>>. Acesso em: 14 mai. 2022.

_____. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019. 2019a. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 13 out. 2020.

_____. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 201**, de 11 de setembro de 2019. 2019b. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>>. Acesso em: 06 out. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D10506.htm>. Acesso em: 13 out. 2020.

_____. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 21**, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

_____. Plataforma Brasil. **Parecer nº 5.293.922**, de 16 de março de 2022. Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/>. Acesso em: 14 mai. 2022.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** 2003. 347 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/UFRGS0319.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2021.

_____. Carla Cristina Dutra. **A formação de professores de educação básica nos sistemas educacionais da Argentina, do Brasil e do Uruguai.** Porto Alegre 2009. 131 f. Relatório (Pós-doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-graduação em Educação, Porto Alegre, 2009.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; SILVA, Luiz Henrique Vieira. **A sala de aula como ambiente de incubação de ideias: ensaios na perspectiva do desenvolvimento humano e social.** In: **SEMINARIO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE PROFESORES PARA LOS PAÍSES DEL MERCOSUR CONO SUR, 19., 2011, Montevideo.** Anais. Montevideo: [S.n.], 2011. v. 01. Disponível em: <http://www.semformprof.fhuce.edu.uy/materiales/ARTICULO14.pdf>.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. **Gestão de Pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social.** Revista Reflexão e Ação, Santa Cruz do Sul, v.19, n. 1, jan. – jun, 2011.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Formador em processo de formação: o olhar de uma orientadora.** In: HARDT, LS; ARRIAS, NM; SMOLINSKI, GP. A Coordenação Pedagógica e os dilemas do labirinto. Onde está o fio de Ariadne? Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2013. p.63-77.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; PERARDT, Susany. **A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária.** Revista FAE, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 80-93, jan./jun. 2016.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; WINGGERS, Ludmila. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Revista Navus.** Florianópolis/SC. v. 6. n. 2. p. 68 – 78. abr./jun. 2016 Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/323>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; RAMOS, Cléia Normandina Silveira; SOUZA, Gabriela Mattei de (Org.). **A Formação no Contexto da Gestão Universitária**. Florianópolis: UFSC, 2017.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; ANDRADE, Alexandra Gabriela Zen de. **A concepção de universidade e o processo de formação dos gestores universitários**. In: **XIX Colóquio de Gestão Universitária**., 2019, Florianópolis. SC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201803>>. Acesso em: 10 out. 2020.

CAPES. **Banco de Teses & Dissertações. 2021**. Disponível em:<<https://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1999.

CHAUÍ, Marilena de Souza. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 out. 2020

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista: categorias e leis da dialética**. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

CUNHA, Maria Izabel da. **A iniciação à docência universitária como campo de investigação: tendências e emergências contemporâneas**. In ISAIA, Silvia Maria de Aguiar; BOLZAN, Doris Pires Vargas; MACIEL, Adriana Moreira da Rocha (Orgs.). **Qualidade da educação superior: a Universidade como lugar de formação** (Vol. 2, p. 203-213). 2012. Porto Alegre: EDIPUCRS.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática na Educação: Exigências e Desafios**. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.18. n.2, jul./dez 2002.

DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação**. Florianópolis: Insular, 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Formação continuada e gestão da educação no contexto da “cultura globalizada”**, São Paulo: Cortez, 2007.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel. **Políticas Públicas e Desenvolvimento: Bases epistemológicas e modelos de análise**. In: HEIDEMANN, Francisco. G.; SALM, José Francisco, organizadores. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 3ª Edição, 2014.

JULIATTO, Clemente Ivo. **Seria a universidade uma empresa como as demais?** Universidade em Debate, Curitiba, v.1, n. 1, p.12-21, jul./dez. 2013. Anual.

JUNCKES, Elci Terezinha de Souza. **Política de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos em Educação da UFSC**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157405>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

LAUREANO, Rogério João. **Desafios da Gestão por Competência por meio das Ações de Capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101047> >. Acesso em: 13 ago. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2003.

LIMA, João David Ferreira. **UFSC: Sonho e Realidade**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2000.

MARIN, Alda Junqueira. **Textos de Alda Junqueira Marin, professora** [recurso eletrônico]. - 1. ed. – Araraquara/SP: Junqueira & Marin, 2019.

MARTINS, Sérgio. **Plano de Capacitação dos Servidores da UFSC. Um estudo de caso sobre o Processo de Treinamento**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/106831> >. Acesso em: 13 ago. 2020.

MATTOS, Ruy de Alencar. **De recursos humanos a seres humanos na empresa**. Brasília: Livre, 1992.

MAZZILLI, Sueli; MURAMOTO, Helenice Maria Sbrogio. **Educação continuada e avaliação: duas faces da mesma moeda**. In: V Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores, GT5. Águas de São Pedro. Textos geradores e resumos. São Paulo: UNESP, 1998, p. 76-93.

MELO, Pedro Antônio de. Prefácio. **Gestão Universitária: Um Desafio para Profissionais**. In: STALLIVIERI, Luciane. Gestão e liderança universitária. Sorocaba: EdUniso, 2013. p. 5-12.

MEYER JUNIOR, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate, Curitiba, v. 2, nº 1, p. 12-26, jan./dez. 2014. Anual. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>> Acesso em 07out. 2020.

MORITZ, Mariana Oliveira et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 228-249, jan. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p228>>

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf> Acesso em: 10 ago. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico**. Universidade FEEVALE, 2013, 2ª ed. Acesso em: 10 ago. 2021

PRESTES MOTTA, Fernando Claudio.; VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária: Desvendando o Campo Científico no Brasil**. 2013. Tese (Doutorado) -Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103549>>. Acesso em 06 set. 2021.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise e Casos Práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. Leonardo. **Análise de Políticas Públicas: Diagnóstico de Problemas, Recomendação de Soluções**. São Paulo: Cengage, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 2000.

TOLEDO, Flávio de. **O que são Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Brasiliense. 1993.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais nas Universidades Federais**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186607> >. Acesso em: 13 ago. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. A abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. **Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, nov. 2001

_____. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 175 p.

UFSC. **Portaria nº 657**, de 11 de maio de 2012. 2012a. Cria a Secretaria de Gestão de Pessoas. Disponível em:< <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf/86f8060c3d460e4283257cc9005e1cf2?OpenForm&ParentUNID=0CACE549352C7CDE83257A02007D5DFE> > Acesso em: 18 jul. 2021.

_____. **Portaria nº 1.086**, de 27 de junho de 2012. Publicada no Diário Oficial da União nº 125, de 29 de junho de 2012, Seção 02, página nº 32. 2012b. Designar Marco Antonio Schneider, Assistente em Administração, MASIS n.º 140664, SIAPE n.º 1092892, para exercer as funções de Chefe do Serviço de Educação Institucional da Divisão de Afastamento da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas, código FG-4, integrante do Quadro Distributivo de Cargos de Direção e

Funções Gratificadas. Disponível em: < <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf> > Acesso em: 15 jul. 2022.

UFSC. **Portaria n. 308/GR/2018**. Florianópolis, SC. 2018. Disponível em <<http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf> >. Acesso em: 16 jul 2022.

_____. **Projeto da Escola de Gestores 2019**. Florianópolis. SC. 2019a.

_____. **Portaria n. 1365/GR/2019**. Florianópolis, SC. 2019b. Disponível em <<https://escoladegestores.ufsc.br/colegiadodoprograma/> > Acesso em: 13 ago. 2020.

_____. **Coordenadoria de Capacitação de Pessoas**. Florianópolis: UFSC, 2020a. Disponível em: <<http://capacitacao.ufsc.br/marcos-institucionais/>>. Acesso em: 07 fev. 2020.

_____. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2021**. Florianópolis, 2021a. Disponível em < <https://capacitacao.ufsc.br/planos/> > Acesso em: 06 mai. 2021

_____. **Site Institucional da Escola de Gestores da UFSC**. <<https://escoladegestores.ufsc.br/o-programa/> >. Acesso em: 28 mai. 2022. Florianópolis, 2021b.

_____. **Site Institucional da Biblioteca Universitária da UFSC. Consulte acervo. 2021**. Florianópolis, 2021c. Disponível em: < <http://portal.bu.ufsc.br/acervo/> > Acesso em: 13 jun. 2021.

_____. **Site Institucional da Coordenadoria de Capacitação da UFSC**. <<http://capacitacao.ufsc.br> >. Acesso em: 06 mai. 2021. Florianópolis, 2021d.

_____. **Relatório das Palestras da Escola de Gestores da UFSC - 2021**. Florianópolis. SC. 2021e. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <marco.a@ufsc.br>. em: 17 jul. 2022.

_____. **Site Institucional do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC**. <<http://pdi.ufsc.br> >. Acesso em: 16 jul. 2022. Florianópolis, 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª Edição. São Paulo. Atlas, 2003.

WIGGERS, Ludmila. **O mestrado profissional em administração universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária, a partir do olhar de seus docentes**. 2015. 80 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2015. Disponível em:< <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0076-D.pdf>>. Acesso em 18 jul. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

AÇÕES REALIZADAS	PÚBLICO-ALVO	MÊS/ANO	C/H
Seminário de Abertura da Escola de Gestores	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Jun/2017	12 horas
I Ciclo de Debates: Lei de Conflito de Interesses e Compliance na Gestão Universitária	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Secretários, Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Abr/2018	04 horas
Seminário sobre Direito Administrativo	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Secretários, Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Abr e mai/2018	24 horas
Mesa Redonda: Gestão de Riscos	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Dez/2018	02 horas
Palestra: Mediação de Conflitos	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Jun/2019	01 hora
Palestra: Internacionalização na UFSC	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Jul/2019	01 hora

**CONTINUAÇÃO DO APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES
REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC**

AÇÕES REALIZADAS	PÚBLICO-ALVO	MÊS/ANO	C/H
Palestra: Universidade Promotora de Saúde	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Ago/2019	01 hora
Palestra: Liderança Autêntica e Positiva	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Ago/2019	01 hora
Palestra: Apresentação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Out/2019	01 hora
Palestra: Processo de Comunicação na UFSC	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Ago/2020	01 hora
Palestra: Ferramentas para o Trabalho Remoto e Protocolo de Realização de Reuniões On-Line, em Tempos de Pandemia	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Ago/2020	01 hora
Palestra: Regras e Procedimentos Processuais a serem adotados durante o Trabalho Remoto	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Set/2020	01 hora
Palestra: Ações da Secretaria de Esportes e a Política de Esportes na UFSC	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Set/2020	02 horas

CONTINUAÇÃO DO APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

AÇÕES REALIZADAS	PÚBLICO-ALVO	MÊS/ANO	C/H
Palestra: Desafios e Tendências em Gestão de Pessoas	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Out/2020	02 horas
Palestra: Mudanças nos fluxos de criação, extinção e alteração de setores	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Nov/2020	02 horas
Palestra: Gestor Universitário e o seu papel no gerenciamento de desempenho em tempos de pandemia	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Dez/2020	02 horas
Palestra: A Importância da Formação no Processo de Gestão	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Mar/2021	02 horas
Palestra: Acolhe UFSC – Comissão Permanente de Monitoramento da Saúde Psicológica Universitária	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Mar/2021	02 horas
Processo de Comunicação na UFSC	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Mar/2021	02 horas

CONTINUAÇÃO DO APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

AÇÕES REALIZADAS	PÚBLICO-ALVO	MÊS/ANO	C/H
Palestra: Mediação de Conflitos	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Abr/2021	02 horas
Palestra: Síndrome de Burnout	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Abr/2021	02 horas
Palestra: Dilemas Morais e Decisão Ética na Universidade Pública Brasileira em Tempos de Pandemia	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Abr/2021	02 horas
Palestra: O Que Já Aprendemos em Ações Afirmativas e Diversidades? Interseccionalidades e Responsabilidade Social na Universidade	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Abr/2021	02 horas

CONTINUAÇÃO DO APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

AÇÕES REALIZADAS	PÚBLICO-ALVO	MÊS/ANO	C/H
Palestra: Desafios e Tendências em Gestão de Pessoas	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Abr/2021	02 horas
Palestra: Noções Básicas de Saúde e Segurança no Trabalho em Tempos de COVID-19	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Mai/2021	02 horas
Palestra: Instrução Normativa nº 65/2020 – Programa de Gestão	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Jul/2021	02 horas
Palestra: Conheça o SouGov.br – Novo canal de atendimento para os servidores da Administração Pública Federal	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Ago/2021	02 horas
Palestra: Acolhe UFSC – Atenção Psicossocial à Comunidade UFSC	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços	Ago/2021	02 horas

CONTINUAÇÃO DO APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

AÇÕES REALIZADAS	PÚBLICO-ALVO	MÊS/ANO	C/H
Palestra: Gestão de Riscos – Metodologia de Gestão de Riscos da UFSC	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Set/2021	02 horas
Palestra: O Que Já Aprendemos em Ações Afirmativas e Diversidades? Interseccionalidades e Responsabilidade Social na Universidade	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão	Set/2021	02 horas
Palestra: Instrução Normativa nº 65/2020 – Programa de Gestão	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão	Set/2021	02 horas
Palestra: Gestão de Riscos – Metodologia de Gestão de Riscos da UFSC	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão	Out/2021	02 horas
Palestra: Extensão e a UFSC	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Out/2021	02 horas
Palestra: A UFSC sob a ótica de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Out/2021	02 horas

CONTINUAÇÃO DO APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

AÇÕES REALIZADAS	PÚBLICO-ALVO	MÊS/ANO	C/H
Palestra: Introdução e Adequação da Lei Geral de Proteção de Dados na UFSC	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão	Out/2021	02 horas
Palestra: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e seus impactos na UFSC	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários	Nov/2021	02 horas
Palestra: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e seus impactos na UFSC	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão	Nov/2021	02 horas
Palestra: Unidades Protocolizadoras: Implicações da Portaria nº 395/2021/GR para o seu Setor	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão	Dez/2021	02 horas
Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Santa Catarina	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão	Abr/2022	02 horas

**CONTINUAÇÃO DO APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO DAS AÇÕES
REALIZADAS PELA ESCOLA DE GESTORES DA UFSC**

AÇÕES REALIZADAS	PÚBLICO-ALVO	MÊS/ANO	C/H
Responsabilidade Frente aos Órgãos de Controle	Servidores ocupantes de Cargo de Direção (CD), Função Gratificada (FG) ou Função de Coordenação de Curso (FCC)	Abr/2022	02 horas
Conheça o SouGov.br – Novo canal de atendimento para os servidores da Administração Pública Federal	Servidores ocupantes de Cargo de Direção (CD), Função Gratificada (FG) ou Função de Coordenação de Curso (FCC)	Mai/2022	02 horas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Caracterização do Sujeito da Pesquisa

- a. Unidade de Lotação:

- b. Cargo que ocupa:

- c. Data de ingresso na UFSC:

- d. Data de ingresso no cargo ocupado:

- e. Formação:

1. A Escola de Gestores da UFSC

- a. Como você concebe o processo formativo do gestor? Sua relevância e realização? Comente.

- b. Na sua concepção, quais fatores motivam ou dificultam a participação dos gestores nas ações de desenvolvimento oferecidas pela Escola de Gestores da UFSC? Comente

2. Quanto à Política Institucional de Formação de Gestores

- a. Como você concebe as ações de desenvolvimento oferecidas pela Escola de Gestores da UFSC? Comente

- b. Quais ações podem ser potencializadas, no âmbito institucional, com vistas ao desenvolvimento do processo formativo dos gestores?

3. Política Pública de Formação dos Gestores

- a. Como você concebe as Políticas Públicas de Formação dos Gestores?

b. Como você concebe a interação entre a Política Pública de Formação de Gestores, a Política Institucional e a prática da gestão? Comente.

4. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Muito obrigado!

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Eu, Marco Antonio Schneider, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa: Escola de Gestores: desafios e possibilidades ao processo de formação de seus dirigentes, sob supervisão da professora Carla Cristina Dutra Búrigo, visando a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, convido-o para participar desta pesquisa.

Por meio deste estudo pretendo compreender, a partir do olhar dos gestores, quais os desafios que limitam os dirigentes na participação da Escola de Gestores e possibilidades do seu processo formativo. Para tanto, objetivo, descrever as ações desenvolvidas pela Escola de Gestores da UFSC, descrever sinteticamente como se constituiu historicamente as diretrizes da Política Institucional de Formação de Gestores, apresentar os pressupostos da Política Pública de Formação de Gestores, concernentes às Universidades Públicas Federais e propor diretrizes para o fortalecimento das ações da Escola de Gestores com vistas à formação no processo de desenvolvimento Institucional.

Esta pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas: A Escola de Gestores da UFSC, Política Institucional de Formação de Gestores e Política Pública de Formação dos Gestores.

A entrevista será gravada em áudio, com tempo estimado entre uma e duas horas, e posteriormente transcrita, para a realização da análise de conteúdo por este pesquisador.

Assim, cabe esclarecer que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC), e que a sua participação é voluntária podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos do pesquisador constante neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O CEPSH-UFSC é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

A seguir, listam-se os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pelo pesquisador para minimizar ou mitigar o risco.

Risco identificado	Precauções adotadas
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos da entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido; - O participante escolherá data, hora e local da entrevista; - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a gravação de áudio da entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> - O participante, pode optar por não gravar em áudio. Contudo, neste caso, a entrevista poderá ter a duração aumentada para que se efetivem os registros manuais das falas. - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Quebra do anonimato do entrevistado (ainda que uma possibilidade remota, involuntária e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> - Somente o pesquisador e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária. - Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei.
Evocação de memórias e mobilização sentimentos desagradáveis aos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Havendo necessidade, podemos indicar profissionais capacitados para oferecer atendimento psicológico especializado. - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação. Porém, caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido nos termos da lei. Mas espera-se, como benefício direto desta pesquisa, propor diretrizes para o

fortalecimento das ações da Escola de Gestores com vistas à formação no processo de desenvolvimento Institucional. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem discussões sobre o processo formativo dos gestores, com vistas ao desenvolvimento Institucional.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

É assegurado ao participante, sob responsabilidade do pesquisador, as condições necessárias de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação em casos de problemas de saúde ou outras situações decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa seja pessoa ou grupo de pessoas, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa. O participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

O pesquisador compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

O pesquisador responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS nº 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à pesquisa serão feitas pelo mestrando, no e-mail marco.a@ufsc.br, ou pelo telefone (48) 99953-2715, ou ainda pelo endereço do pesquisador, AC Cidade Universitária, Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, prédio do Centro de Cultura e Eventos, terceiro piso, Secretaria Administrativa da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), bairro Trindade, Florianópolis - SC, CEP 88040-900 ou pela professora orientadora, no e-mail carla.burigo@ufsc.br, ou pelo Programa de Pós-graduação (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525 ou pessoalmente na sala do PPGAU, terceiro andar do Bloco F/CSE, Trindade, Florianópolis/SC. O participante poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II. Rua: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400.

Agradecemos a sua participação.

Marco Antonio Schneider

Mestrando

Dr^a. Carla Cristina Dutra Búrigo

Orientadora

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo garantido que o participante receberá uma cópia e a outra via será para o pesquisador. Vale destacar que este documento foi elaborado em duas vias, rubricadas e assinadas.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, CPF nº _____, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa. Declaro ter sido devidamente informado e esclarecido sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação, e que estou recebendo uma das vias deste TCLE, com todas as páginas numeradas e rubricadas pelas partes interessadas. Foi-me garantido a liberdade de retirar-me da pesquisa em qualquer hora ou momento, ficando assegurado que não serei penalizado por isso.

Assinatura _____ Florianópolis, ____/____/____