

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

RONALD DA SILVA REIS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROCESSO DECISÓRIO NUMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: O CASO UFTM**

**UBERABA
2019**

RONALD DA SILVA REIS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROCESSO DECISÓRIO NUMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: O CASO UFTM**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, sob a orientação da Professora Doutora Daniela de Castro Melo.

UBERABA
2019

**Catálogo na fonte: Biblioteca da Universidade Federal do
Triângulo Mineiro**

R312f Reis, Ronald da Silva
Fatores críticos de sucesso do processo decisório numa instituição federal de ensino superior: o caso UFTM / Ronald da Silva Reis. -- 2019.
151 f. : il., graf., tab.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2019
Orientadora: Profª. Dra. Daniela de Castro Melo

1. Universidades e faculdades. 2. Planejamento estratégico. 3. Processo decisório. 4. Administração pública. I. Melo, Daniela de Castro. II. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.

CDU 378.4

RONALD DA SILVA REIS

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROCESSO DECISÓRIO NUMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: O CASO UFTM**

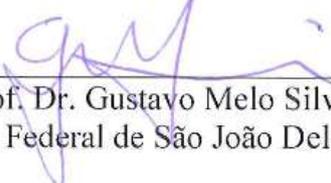
Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, sob a orientação da Professora Doutora Daniela de Castro Melo.

Uberaba, 30 de abril de 2019

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Daniela de Castro Melo – Orientadora
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)



Prof. Dr. Gustavo Melo Silva
Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ)

TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO Assinado de forma digital por TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO
Dados: 2019.05.01 15:10:53 -03'00'

Profa. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Para Elena

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus e à Nossa Senhora Aparecida, por iluminarem meus caminhos, mantendo acesas as luzes da esperança, do amor e da certeza que tudo vale a pena e que nada é por acaso.

Agradeço aos meus pais que, mesmo sendo pessoas simples e não entendendo a importância de um mestrado na vida acadêmica e profissional de qualquer pessoa, souberam demonstrar respeito e apoio quando precisei.

À minha esposa, Tatiana, pelo apoio e compreensão durante essa dura jornada. Por entender minhas ausências e minhas preocupações. Você foi minha fortaleza e meu esteio nessa montanha-russa de desafios.

À minha filha, Elena, que nasceu durante o percurso do mestrado e me mostrou que posso ser bem mais do que sou. Me mostrou que o amor pode ser incondicional e me reinventar como ser humano. Você sequer balbucia algumas palavras, mas espero que um dia, quando (e se) você ler este trabalho, saiba o quão importante você foi para que eu o concluísse. Em meio ao conturbado primeiro trimestre de vida, olhar para você e ver esse sorriso no seu rosto tão pequeno foi a motivação que eu precisei para terminar este trabalho e me dedicar integralmente a você.

À minha orientadora, Profa. Daniela, pelo tempo dedicado e por ter me guiado na construção deste trabalho. Por ter me apoiado quando precisei e por entender e respeitar minhas limitações. Sua condução neste percurso, sempre solícita e paciente, possibilitou que eu atingisse os objetivos aos quais me propus. Além disso, também agradeço pelo esforço empreendido, enquanto coordenadora, para que a UFTM se credenciasse para ofertar turmas do PROFIAP e para manter-se junto à rede em meio à tantas incertezas. Poucos sabem (ou reconhecem), mas o que você fez e faz pelo programa é admirável. Somos gratos por isso.

À Profa. Ana Lúcia por ter cumprido sua promessa quando disse que ia lutar para trazer um programa de mestrado para os servidores técnico-administrativos. Sua promessa se cumpriu e reconhecemos o valoroso trabalho que tem feito por esta categoria tão desprezada no meio universitário.

À minha ex-chefe e colega de trabalho, Carla Figueiredo, pelo incentivo constante. Agradeço pelas experiências compartilhadas e por ter sido fundamental na minha maturação

como profissional. Agradeço também pela confiança e reconhecimento que sempre teve pelo meu trabalho.

Aos colegas da UFTM e da turma 2 do PROFIAP, agradeço pela companhia e pelo respeito que sempre tiveram comigo.

E por fim, mas não menos importante, fazendo referência à fala de uma personalidade da música, agradeço a mim mesmo por acreditar, por todo esse trabalho duro, por não tirar folgas e por nunca desistir. Agradeço a mim mesmo por ser generoso e sempre dar mais do que recebo. Por tentar sempre fazer mais o certo do que o errado. E por ser eu mesmo o tempo inteiro sem perder a dignidade.

“A teoria desvinculada da prática poderá apresentar soluções ideais para problemas de difícil solução. Porém, na tentativa de aplicá-las, poderão ser percebidas circunstâncias que as inviabilizam. Ao mesmo tempo, a prática sem o devido embasamento teórico terá maiores chances de permanecer presa a paradigmas estéreis, que se perpetuam por falta de alternativas baseadas no pensamento cientificamente construído. O campo no qual teoria e prática interagem e se completam, construindo a práxis, é o espaço contextual a que ambas se aplicam. É, portanto, no contexto da realidade social que a teoria contribui com a prática, a qual contribui com a teoria, formando a infinita espiral da construção do conhecimento”

(Alcione Alvez)

RESUMO

A pesquisa buscou compreender a complexidade e o formato dos processos de tomada de decisão das instituições federais de ensino superior, em especial o executado na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e a identificação dos fatores críticos de sucesso para proposição de melhorias. O espectro de análise delimitou-se à alta gestão que, para este estudo, traduziu-se por meio das pró-reitorias e os institutos acadêmicos, em nível executivo, e o Conselho Universitário, em nível deliberativo. A pesquisa apresentou-se como descritiva e de natureza aplicada, considerando o fenômeno apresentado. Além disso, como método para coleta de dados, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental e o estudo de caso. Qualitativamente, foram realizadas entrevistas com os servidores que ocuparam os cargos de direção em nível 2 e 3 (CD2 e CD3) no período de 2014 a 2018. Os resultados demonstraram haver ineficiência do planejamento estratégico, o que o impossibilita de ser utilizado como subsídio à tomada de decisão. Além disso, percebeu-se que a regulamentação institucional possui grande importância e é um dos pontos-chave para a tomada de decisão dos gestores. Paralelamente, foi identificada necessidade de um programa de capacitação permanente para os gestores que, em sua maioria, são docentes de carreira que não possuem experiência em rotinas administrativas, comprometendo a qualidade do processo decisório. Organizacionalmente, a falta de regulamentação específica que discipline a organização e o funcionamento do Conselho Universitário, órgão máximo da Universidade, mostrou-se um fator crítico que possibilita a ascensão de grupos de interesse e aumento de influências políticas nas principais decisões institucionais. Outrossim, a falta de um modelo de gestão padrão, com diretrizes gerais e ferramentas básicas de gestão reduzem a qualidade das decisões à medida que não estabelece um comportamento padrão dos gestores, deixando margem para que suas decisões sejam impelidas por fatores questionáveis ou precipuamente pessoais e políticos. A partir dos resultados, pôde-se inferir como fatores críticos de sucesso para o processo decisório da alta da gestão da UFTM: regulamentação institucional; organização e funcionamento do Conselho Universitário; qualificação dos gestores; ferramentas de apoio à gestão e o Planejamento Estratégico. Com base nisso, foram apresentadas propostas de intervenção de fácil entendimento e aplicabilidade, de forma que possam ser utilizadas gerencialmente pelo órgão de estudo.

Palavras-chave: Administração Pública. Processo decisório. Tomada de decisão. Universidade.

ABSTRACT

The research sought to understand the complexity and format of the decision-making processes of the federal institutions of higher education, especially the one performed at the Federal University of Triângulo Mineiro (UFTM) and the identification of critical success factors for proposing improvements. The spectrum of analysis was limited to the senior management that, for this study, it was done through the pro-rectorships and the academic institutes at the executive level, and the University Council, at the deliberative level. The research was presented as descriptive and of an applied nature, considering the phenomenon presented. In addition, as a method for data collection, it was used bibliographical and documentary research and the case study. Qualitatively, interviews were carried out with the public employees that occupied management positions at levels 2 and 3 (CD2 and CD3) in the period from 2014 to 2018. The results showed that there is inefficiency of the strategic planning, which makes it impossible to be used as a resource to decision-making. In addition, it was noted that institutional regulation is of great importance and is one of the key points for managers' decision-making. At the same time, a need was identified for a permanent training program for managers who, for the most part, are career teachers who do not have any experience in administrative routines, compromising the quality of the decision-making process. Organizationally, the lack of specific regulations governing the organization and functioning of the University Council, the highest body of the University, has proved to be a critical factor that enables the rise of interest groups and the increase of political influences in the main institutional decisions. Furthermore, the lack of a standard management model with general guidelines and basic management tools reduces the quality of decisions as it does not establish a standard behavior of managers, leaving room for their decisions to be driven by doubtful factors, or mainly personal or political. From the results, then, it was possible to infer as critical success factors for the decision making process of UFTM management: institutional regulation; organization and functioning of the University Council; qualification of managers; tools to support management and Strategic Planning. Based on this, proposals of intervention of easy understanding and applicability have been presented, so that they can be used in a managerial way by the organ of study.

Keywords: Public Administration. Decision-making process. Decision making. University.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Localização do município de Uberaba em relação aos grandes centros. | 55 |
| Figura 2 – Posicionamento decisório da UFTM..... | 57 |
| Figura 3 – Organograma da UFTM (Janeiro de 2019)..... | 61 |
| Figura 4 - Quantidade de membros nos conselhos superiores das universidades públicas federais brasileiras em 2016 | 68 |
| Figura 5 – Esquema sintético das propostas de intervenção | 87 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Contextos de Decisão | 25 |
| Quadro 2 – Síntese dos Modelos de Tomada de Decisão e suas Características | 26 |
| Quadro 3 – Detalhamento dos tópicos explorados no roteiro de entrevista | 45 |
| Quadro 4 – Categorias de Análise | 49 |
| Quadro 5 – Ferramentas de Gestão e suas características e objetivos..... | 101 |

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

| | |
|---------|--|
| AC | Análise de Conteúdo |
| ACI | Assessoria de Cooperação Internacional |
| AD | Análise do Discurso |
| AUDIN | Auditoria Interna |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CD | Cargo de Direção |
| CEFORES | Centro de Educação Profissional |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| CF | Constituição Federal |
| CGU | Controladoria-Geral da União |
| COENS | Conselho de Ensino |
| COEXT | Conselho de Extensão Universitária |
| CONCUR | Conselho de Curadores |
| CONDES | Conselho Social de Desenvolvimento |
| CONSU | Conselho Universitário |
| COPPG | Conselho de Pesquisa e Pós-graduação |
| CPA | Comissão Própria de Avaliação |
| EDUFTM | Editora da UFTM |
| ENAP | Escola Nacional de Administração Pública |
| FG | Função Gratificada |
| FMTM | Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro |
| ICBN | Instituto de Ciências Biológicas e Naturais |
| ICENE | Instituto de Ciências Exatas, Naturais e Educação |
| ICS | Instituto de Ciências da Saúde |
| ICTE | Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas |
| IELACHS | Instituto de Educação, Letras, Artes, Ciências Humanas e Sociais |
| IFES | Instituições Federais de Ensino Superior |
| MEC | Ministério da Educação |
| MG | Minas Gerais |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional |
| PES | Planejamento Estratégico Situacional |
| PFUFTM | Procuradoria Federal da UFTM |

| | |
|---------|--|
| PREUNI | Prefeitura Universitária |
| PROACE | Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis |
| PROAD | Pró-reitoria de Administração |
| PROENS | Pró-reitoria de Ensino |
| PROEXT | Pró-reitoria de Extensão Universitária |
| PROPLAN | Pró-reitoria de Planejamento |
| PRORH | Pró-reitoria de Recursos Humanos |
| SEI | Sistema Eletrônico de Informações |
| SIC | Serviço de Informações ao Cidadão |
| SP | São Paulo |
| SWOT | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| UFTM | Universidade Federal do Triângulo Mineiro |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO | 16 |
| 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA | 17 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 18 |
| 1.3.1 Objetivo geral | 18 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 19 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 19 |
| 1.5 ESTRUTURA DO TEXTO..... | 20 |
| 2 O PROCESSO DECISÓRIO | 22 |
| 2.1 O PROCESSO COMO MEIO..... | 23 |
| 2.2 PRINCIPAIS MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO | 25 |
| 2.2.1 Modelo Racional | 26 |
| 2.2.2 Modelo Burocrático..... | 27 |
| 2.2.3 Modelo Comportamental de Racionalidade Limitada..... | 27 |
| 2.2.4 Modelo Incremental..... | 28 |
| 2.2.5 Modelo Processual | 28 |
| 2.2.6 Modelo Anárquico..... | 28 |
| 2.2.7 Modelo Político | 29 |
| 2.2.8 Modelo Colegiado | 30 |
| 2.3 O PROCESSO DECISÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA..... | 30 |
| 2.4 O PROCESSO DECISÓRIO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS..... | 34 |
| 2.4.1 Principais Fatores Intervenientes..... | 36 |
| 2.4.2 Grupos de Interesse | 38 |
| 2.4.3 O Planejamento Estratégico | 38 |
| 2.5 O PROCESSO DECISÓRIO, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIZAÇÃO..... | 40 |
| 3 METODOLOGIA..... | 43 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA..... | 43 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS | 43 |
| 3.3 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS | 44 |
| 3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS | 47 |
| 3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS..... | 52 |
| 4 DIAGNÓSTICO E RESULTADOS | 54 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO..... | 54 |
| 4.1.1 Localização..... | 54 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.2 Histórico | 55 |
| 4.1.3 Ambiente de atuação | 56 |
| 4.2 DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO..... | 57 |
| 4.2.1 Da Organização | 57 |
| 4.2.2 A Equipe de Gestão | 62 |
| 4.2.3 O Conselho Universitário | 64 |
| 4.2.4 Os Órgãos Executivos | 68 |
| 4.2.5 Conflitos de Competências..... | 71 |
| 4.3 O REGIMENTO GERAL | 71 |
| 4.4 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL | 73 |
| 4.5 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS | 74 |
| 4.5.1 Quanto à experiência | 74 |
| 4.5.2 Rotina de Trabalho e Relação com a Equipe..... | 75 |
| 4.5.3 Decisões Colegiadas | 76 |
| 4.5.4 Decisão na Alta Gestão | 78 |
| 4.5.5 Subsídios à Decisão e Fatores Intervenientes..... | 79 |
| 4.6 CORRELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS E OS OBJETIVOS DA PESQUISA | 83 |
| 5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO | 87 |
| 5.1 REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE REGULAMENTAÇÃO INSTITUCIONAL..... | 88 |
| 5.2 ELABORAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO | 90 |
| 5.3 ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE GESTÃO | 93 |
| 5.4 ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES | 94 |
| 5.5 IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE TREINAMENTO CONTÍNUO PARA GESTORES DOCENTES | 95 |
| 5.6 CRIAÇÃO DE UM COMITÊ DE GESTÃO..... | 98 |
| 5.7 REVISÃO E ADEQUAÇÃO DA METODOLOGIA E DO CONTEÚDO DO PDI | 99 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 103 |
| REFERÊNCIAS..... | 106 |
| APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..... | 120 |
| APÊNDICE B – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS..... | 123 |
| APÊNDICE C – PROPOSTA DO REGIMENTO GERAL DO CONSU..... | 125 |
| APÊNDICE D – PROPOSTA DE RESOLUÇÃO DO COMITÊ GESTOR EXECUTIVO | 140 |
| ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARA COLETA DE DADOS..... | 143 |
| ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA. | 145 |
| ANEXO C – RESPOSTA VIA SIC SOBRE REVISÃO DO REGIMENTO GERAL..... | 149 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Freitas e Kladis (1995) abordam que o processo de tomada de decisão é determinante para as organizações, ocorrendo a todo momento, perpassando todos os níveis, tornando-se influência direta ao desempenho da organização e, neste sentido, suscitam a necessidade de compreensão do processo para que possa ser bem concluído. Os entes e os elementos da gestão são peças-chave para que haja o entendimento de como se dá a dinâmica decisória e de que forma ela é influenciada pelas particularidades de cada organização e, especificamente, de cada instituição federal de ensino superior (IFES).

Os aspectos e as formas de gestão pública que determinam o processo de tomada de decisão tendem a se replicar, com maior ou menor avidez, na organização pública brasileira. Verifica-se que as estruturas de governança, as fontes de poder, as formas de participação e representação, a organização hierárquica e a politização da gestão podem influenciar os resultados da organização, seu processo de desenvolvimento e principalmente seu processo decisório. Eberhart e Pascuci (2014) abordam que, apesar de possuírem características semelhantes, dada sua organização jurídica, as universidades possuem especificidades que as diferenciam do todo e tornam seus agentes peças fundamentais no desenvolvimento do processo de gestão.

O pluralismo de objetivos e ideais caracterizam as universidades como uma das mais complexas organizações sociais que se tem conhecimento (EBERHART; PASCUCI, 2014). Nesta singular conjuntura, Meyer (2014) justifica a complexidade desse tipo de organização e reforça a necessidade de que estudiosos e praticantes da administração dediquem esforços para análise e compreensão de seu desempenho.

Dada a premissa de autonomia das universidades, amparada pelo artigo 207 da Constituição Federal de 1988 que dispõe que as “Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988), evidencia-se que a gestão aplicada pelas IFES adota modelos organizacionais que reproduzem, em menor escala, o processo decisório da conjuntura político-administrativa do Estado, apesar de apresentar-se mais complexo e diversificado.

A administração pública brasileira, na qual as IFES estão inseridas, dispõe, como diretrizes organizacionais, instrumentos legais e/ou normativos que definem o funcionamento

da estrutura administrativa que o movimenta (KLEBA; COMERLATTO; FROZZA, 2015). Nesta concepção, tais instrumentos ou influenciam ou são influenciados pelo processo decisório do órgão público. Ao analisar a linha decisória e seus aspectos principais é possível, inclusive, demonstrar a indissociabilidade da conjuntura organizacional e os instrumentos normativos vigentes, evidenciando, não obstante, os fatores críticos de sucesso que afetam o desempenho do processo como um todo.

Este estudo foi desenvolvido sob o argumento que um processo de tomada de decisão não se restringe apenas às escolhas racionais, envolve questões políticas, culturais, ideológicas e idiossincrásicas que interferem nas escolhas e nos processos. Contudo, a pesquisa limitar-se-á a analisar os aspectos internos do ambiente da Universidade tomada como estudo, sem pretensão de avaliar o ambiente externo em que se insere, reconhecendo, entretanto que, dada a natureza pública da instituição, o Estado e a sociedade influenciam as decisões do órgão (BIN, 2004).

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Na administração pública, a qualidade do processo decisório está diretamente vinculada à atuação dos indivíduos na complexa cadeia de decisões em diferentes arenas políticas, em que os interesses pessoais interferem no tripé eficiência-eficácia-efetividade da gestão. Estes sujeitos assumem papéis estratégicos e, enquanto gestores, são os responsáveis diretos pelo desempenho organizacional (KLEBA; ZAMPIROM; COMERLATTO, 2015).

Grande parte dos problemas das organizações diz respeito à atuação dos indivíduos e gestores no processo decisório que, além de naturalmente diferentes, possuem crenças e preferências pessoais e alinhadas com o setor que representam. Esta variedade de opiniões e visões por vezes geram conflitos e as decisões são resultados de processos de barganha em que pesam não os objetivos organizacionais, mas interesses pessoais envolvidos em manobras de convencimento e relações de poder (BIN; CASTOR, 2007; ALLISON; ZELIKOW, 1999). Dessa forma, os atores, bem como os demais fatores intervenientes, podem qualificar ou desqualificar toda a cadeia decisória.

Este estudo vai ao encontro da necessidade de uma reestruturação de gestão que tem perpassado por toda a administração pública e almeja uma gestão eficiente, integrada e em rede, com procedimentalização administrativa, tomada de decisão colegiada, participação democrática e envolvimento da comunidade (XAVIER; XAVIER, 2014).

O trabalho propõe, desta forma, analisar o processo decisório da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, suas falhas e deficiências, demonstrar como fatores distintos influenciaram decisões no órgão, bem como apontar alternativas que otimizem a gestão, melhorem o desempenho do processo decisório e atendam aos princípios básicos da administração pública pautados pela Constituição Federal, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988), identificando, por conseguinte, os fatores críticos de sucesso do processo decisório do órgão.

Os fatores críticos de sucesso, como definição, correspondem aos elementos que são determinantes para a melhoria do desempenho de uma organização. Além disso, sua identificação e incorporação ao planejamento institucional fornece subsídios estratégicos para a tomada de decisão. No processo decisório, sua identificação permitirá aos gestores uma visão ampla e exata de onde e como os esforços institucionais devem ser direcionados. A tomada de decisão passa, desta forma, a permear os elementos estratégicos que permitirão que o órgão atinja satisfatoriamente seus objetivos (GONÇALVES; COLAUTO; BEUREN, 2005).

Considerando a problemática exposta neste item e a busca por compreender a complexidade e o formato dos processos de tomada de decisão da administração pública, em especial o executado nas instituições federais de ensino superior; a identificação dos fatores críticos de sucesso e proposição de melhorias, decidiu-se como tema e problema de pesquisa: **quais são os fatores críticos de sucesso para a melhoria do processo decisório na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)?**

1.3 OBJETIVOS

A seguir, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que foram utilizados como guia para o desenvolvimento da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Partindo-se do pressuposto que no âmbito da UFTM o processo decisório se dá em diferentes instâncias e níveis de organização, toma-se como delimitação duas esferas: o processo de tomada de decisão da alta gestão, desconsiderando-se os órgãos colegiados, a Escola Técnica vinculada e o campus fora da sede e, na sequência, o processo de aprovação final, quando aplicável, que ocorre no Conselho Universitário (CONSU). O fluxo de decisão, a

princípio, ocorre de forma linear, ou seja, não envolve muitos atores e instâncias, o que possibilita a análise detalhada das eventuais distorções no processo.

Nesse espectro, definiu-se como objetivo geral da pesquisa: **Identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para a melhoria do processo decisório da alta gestão na Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Delimitou-se, para este estudo, como alta gestão a Reitoria, as Pró-reitorias e os Institutos, em nível executivo, e o Conselho Universitário, em nível deliberativo. Para melhor compreensão da problemática, apenas a esfera administrativa foi considerada.

1.3.2 Objetivos específicos

Detém-se como objetivos específicos da pesquisa, em relação aos fatores críticos do processo decisório conforme delimitado no objetivo geral:

- Identificar os modelos de tomada de decisão recorrentes na UFTM;
- Analisar os principais fatores influentes nas decisões;
- Delinear as instâncias envolvidas no processo de tomada de decisão e seus limites de competência;
- Identificar instrumentos e mecanismos de gestão utilizados no processo decisório pela UFTM;
- Mapear as principais dificuldades percebidas pelos gestores no processo de tomada de decisão;
- Demonstrar os eventuais desvios éticos e administrativos presentes nas tomadas de decisão em razão de modelos preponderantemente políticos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Bregalda et al. (2013) relatam que o processo decisório é fundamental para a gestão organizacional e seu estudo possibilita a interposição de melhorias. Os autores abordam a necessidade de observar de que forma ocorre a tomada de decisão e como este processo influencia o desenvolvimento organizacional.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa se mostra relevante em razão da escassez de estudos relativos ao processo decisório em universidades. Nesta conjectura, Sorgetz (2016) afirma que os pesquisadores direcionam suas pesquisas às organizações empresariais, na esfera

privada, ao passo que as organizações públicas, em especial instituições de ensino superior, têm recebido pouca atenção. Como consequência, os resultados da pesquisa poderão contribuir para os estudos acerca do processo decisório em instituições de ensino superior, suas características e fatores intervenientes, área precariamente explorada pela literatura (SORGETZ, 2016).

Ao encontro disso, também não foram identificados estudos sobre o processo decisório levando-se em consideração as lógicas institucionais e suas especificidades, o que reforça a motivação em aprofundar os estudos nessa temática. Simão (2004) aborda que, ao estudar os fatores presentes nas decisões na universidade, torna-se possível identificar as melhores alternativas para tomada de decisão e a partir do momento em que se consegue entender o funcionamento de organismos complexos, vislumbra-se caminhos oportunos para implementação de melhorias.

Do ponto de vista prático-profissional, Bregalda et al. (2013) discorrem que o estudo do processo decisório poderá permitir aos gestores mais confiabilidade em suas decisões e reduzir as dificuldades recorrentes para se obter melhores resultados enquanto que, com o apoio da literatura existente e envolvendo os modelos clássicos, poder-se-á atingir os objetivos da organização.

Este estudo apresenta-se relevante para a situação atual das universidades públicas, em especial à UFTM, a partir do momento que se questiona a aplicabilidade dos princípios clássicos da administração em entidades públicas, cuja organização se mostra pautada pela legislação, e, inclusive as instituições universitárias, têm estado paulatinamente em evidência nos temas de discussões e debates organizacionais (DESIDÉRIO; FERREIRA, 2004).

Na conjuntura político-econômica-social atual, estudos que busquem alternativas de gestão e eficiência no processo se destacam e justificam a pesquisa proposta em razão principalmente da natureza de atividade do órgão de estudo que, enquanto instituição de ensino, possui função social em que a comunidade é a principal beneficiária das atividades-fim desenvolvidas pela organização (SORGETZ, 2016).

1.5 ESTRUTURA DO TEXTO

Este projeto está estruturado em cinco capítulos, sendo esta introdução considerada como o primeiro capítulo, contextualizando a abordagem temática e especificando, a seguir, o tema e o problema de pesquisa que serão explorados. Integram, ainda, o capítulo introdutório os objetivos geral e específicos, a justificativa e este tópico.

No capítulo dois, é apresentado o referencial teórico do projeto, sob aspectos gerais do processo decisório, específicos, no que tange à administração pública brasileira e delimitados ao tema da pesquisa, com relação às IFES.

Já no capítulo três, encontra-se a descrição dos processos metodológicos que serão utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

O diagnóstico realizado na instituição, tomada como estudo nesta pesquisa, bem como os resultados encontrados, estão dispostos no capítulo quatro.

Por fim, no capítulo cinco, encontram-se as propostas de intervenção no órgão, como exigência do programa como item complementar à dissertação, em que são apresentadas sugestões de melhoria considerando os aspectos levantados na pesquisa *in loco*.

2 O PROCESSO DECISÓRIO

Leitão (1997), na sua perspectiva ideológica sobre decisão, inferiu que a decisão não ocorre de forma isolada, ela perpassa diferentes conexões em uma cadeia dinâmica. Nessa lógica, reconhece a existência de um “processo”. Não aquele sequencial e linear, mas o conjunto de relações e indivíduos que se configuram de forma dinâmica em razão de uma escolha de algo que se quer alcançar. Quando se fala em processo decisório então, não se trata da execução de procedimentos e tarefas que levam à determinado produto ou serviço de forma estática, mas as relações que, juntas, obtêm determinada tomada de decisão.

A literatura aborda o processo decisório sob diversas perspectivas, mas que coadunam entre si. Pacheco, Souza e Mattos (2017), por exemplo, comparam o processo com a questão da competição entre organizações em que, em razão de uma estratégia estabelecida de forma adequada, as decisões quando são tomadas no momento oportuno e de forma satisfatória, podem, entre outros resultados, fazer com que a organização tenha um desempenho superior se comparada com as demais.

Segundo Freitas e Kladis (1995), as decisões que são constantemente tomadas nas organizações são fundamentais nas definições e redefinições de seus objetivos e que, por este motivo, sua importância é notadamente clara e facilmente percebida, ainda que de forma empírica, em qualquer análise organizacional. Nesse entendimento, seria impossível imaginar a organização sem considerar a ocorrência do processo decisório.

As organizações, em constante mudança, necessitam estabelecer critérios e formas com que as decisões serão tomadas. O estabelecimento dessas premissas é que definirá todo o processo de tomada de decisão. Maiochi (1997) discorre que a própria complexidade do mundo organizacional tem forçado as instituições a se modificarem. Menciona, inclusive, que os sistemas organizacionais universitários têm de ser sensíveis às mudanças que ocorrem no ambiente e isso impacta diretamente na problemática do processo decisório.

Wendhausen e Cardoso (2007) apontam que o processo de tomada de decisão não é algo limitado, com começo, meio e fim, mas que se configuram em um complexo caminho, pautado por análises técnicas, escolhas racionais e subjetivas.

Préve, Moritz e Pereira (2010) depreendem que, ainda que não esteja expresso em qualquer documento institucional, necessário à sua manutenção e eficiência, o processo decisório perpassa por diferentes níveis organizacionais até que seja cumprida sua finalidade e tenha se atingido o objetivo proposto ou, pelo menos, que tenha se chegado à alguma conclusão.

Essa característica burocrática remete à Teoria Clássica da Administração que aborda o processo decisório como ações prescritivas e normativas que subsidiarão o decisor em sua escolha a partir de modelos e regras as quais as alternativas serão submetidas, evidenciando o melhor curso de ação (SALM; TOMASI; ANBONI, 2016).

As pesquisas recentes sobre processo decisório ainda apresentam concepções variadas que demonstram que o conceito nunca foi claramente definido. Os estudos encontram-se pautados majoritariamente na Teoria das Organizações e paradigmas clássicos da Administração (SILVA, 2017a).

No meio acadêmico, especificamente, Ribeiro (2014) também cita que o conhecimento sobre o processo decisório se apresenta em duas escolas de pensamento distintas: uma que foca em como a decisão deve ser tomada, característica predominantemente prescritiva, e a outra preocupa-se mais em analisar como o processo decisório acontece, predominantemente descritiva.

Apesar disso, resulta inquestionável que para que seja possível compreender as relações de decisão, deve-se recorrer aos primeiros estudos sobre o tema, pautados por Simon (1965), que aponta seis elementos clássicos presentes no processo de tomada de decisão:

- **O tomador de decisão:** aquele que escolhe uma opção entre várias alternativas. O decisor;
- **Os objetivos:** aquilo que o decisor pretende alcançar com sua escolha;
- **As preferências:** critérios utilizados para tomada de decisão;
- **A estratégia:** as ações escolhidas para alcance dos objetivos;
- **A situação:** aspectos ambientais de influência não controlados pelo decisor;
- **O resultado:** consequência da ação/escolha.

2.1 O PROCESSO COMO MEIO

A tomada de decisão se apoia, essencialmente, em informações internas e externas que proporcionam ao gestor alternativas e possibilidades que poderão ser estabelecidas como a melhor ou a mais favorável, dependendo do contexto organizacional. A tomada de decisão não se limita apenas a resolver determinado problema, que pode estar relacionada às oportunidades com as quais a organização pode se beneficiar, configurando-se como o meio para atingir os objetivos organizacionais (LOUSADA, 2011).

Teixeira et al. (2014) esclarecem que o processo de tomada de decisão tem início quando se identifica as necessidades, procurando, na sequência, alternativas que propiciarão mais benefícios dentro dos objetivos propostos.

Não existe uma “decisão perfeita”, o que ocorre, na verdade, consoante Bertoncini et al. (2013), é a busca por uma alternativa melhor que poderá guiar o sucesso organizacional. Osinski e Roman (2016) complementam afirmando que as informações, das quais dispõe o gestor, devem ser analisadas com precaução, pois as decisões tomadas serão essenciais para a efetividade da organização e, eventualmente, prevenir crises futuras, desde que todas ou pelo menos a maior parte das variáveis, tenham sido consideradas e a decisão tomada no momento certo.

Ainda que o processo decisório não seja cumprido em todas as suas etapas, este ordenamento se mostra necessário para que se alcance a eficácia e a racionalidade da decisão (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).

A princípio, as decisões ocorrem em dois ambientes: em situações de certeza e em situações de incerteza. As condições de certeza podem ser entendidas como aquelas que há controle sobre as variáveis e, geralmente, vinculadas ao ambiente interno do órgão. Nas condições de incerteza, no entanto, esse controle sobre as variáveis não existe, as situações ocorrem sem que a organização possa agir e, geralmente, são associadas ao ambiente externo (PERDIGÃO et al., 2012).

Nesse ambiente, Simon (1965) classifica as decisões em programadas e não programadas. As decisões programadas caracterizam-se por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas, geralmente por uma série de procedimentos prescritos, e contribuem diretamente para a definição de objetivos, políticas e procedimentos organizacionais. Já as decisões não programadas não possuem um regimento preestabelecido, configurando-se como algo novo, que foge às rotinas decisórias, dependendo diretamente do gestor.

Nesta configuração, as decisões não programadas baseiam-se em intuição, julgamento e faz uso da criatividade. Em contraponto, as decisões programadas são disciplinadas por regras e normas (PACHECO; SOUZA; MATTOS, 2017).

Percebe-se que são concepções variadas sobre o mesmo tema que raramente se antagonizam, apresentando uma complementação de ideias no mesmo bojo de pensamentos e estudos. Choo (2003), por exemplo, defende que o processo decisório possui uma estrutura predefinida com procedimentos e regras em que estão evidenciadas as atribuições, responsabilidades, métodos e normas que regulam e disciplinam sua execução, independentemente se as decisões são programadas ou não.

Maximiano (2011) entende que as decisões programadas são geralmente direcionadas ao nível operacional da organização, pois são influenciadas por hábitos e rotinas com procedimentos estruturados que permitem controle e são de fácil operacionalização. As decisões não programadas demandam mais comprometimento do gestor e um nível de discernimento maior, comum aos níveis hierárquicos superiores (nível estratégico), haja vista que, na falta de informação precisa, serão os gestores que definirão os rumos a serem seguidos (BREGALDA et al., 2013).

2.2 PRINCIPAIS MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

Diante da proposta de se evidenciar os fatores críticos de sucesso do processo decisório de uma organização, torna-se adequado apresentar os principais modelos de tomada de decisão abordados pela literatura de forma a auxiliar a compreensão da realidade decisória do órgão e as limitações a essa mesma apreensão. O contexto de estudo se clarifica, tornando mais factíveis as eventuais propostas de melhoria, quando adota como base as características e especificidades dos modelos e contrapondo aos propostos pela literatura, indo, dessa forma, além da perspectiva científica (CORNÉLIO, 1999).

Nesse pressuposto, o processo decisório se baseia em vários modelos de tomada de decisão, variantes a uma determinada realidade. Préve, Moritz e Pereira (2010) demonstram que existe uma relação direta com o contexto (estrutura, cultura e ambiente) em que uma decisão é tomada e os vários modelos existentes, podendo se destacar a correlação constante no Quadro 1.

Quadro 1 – Contextos de Decisão

| | |
|----------------------------------|---|
| Ambiente | Apresenta complexidade, dinâmico e hostil. |
| Organização | Distribuição de poder (nível e posição), tipo de organização e tipo de cultura; |
| Característica do Decisor | Proativo, intuitivo, reativo, analítico, autônomo, inovador e disposto a correr riscos. |
| Tipo de Assunto | Complexos, urgentes, simples, abrangentes e dinâmicos. |

Fonte: Adaptado de Préve, Moritz e Pereira (2010, p. 87)

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos modelos de tomada de decisão e as características abordadas na literatura. Salm, Tomasi e Anboni (2016) ressaltam que os modelos podem não ser antagonicos e sim complementares e ocorrerem concomitantemente em uma organização,

em níveis e graus diferentes. Ismail (2015) corrobora que os diversos modelos de tomadas de decisão não se apresentam como sistemas fechados, são diferentes formas de entender o processo decisório em ambientes e situações distintas.

Quadro 2 – Síntese dos Modelos de Tomada de Decisão e suas Características

| Modelos de tomada de decisão | Características Principais |
|-------------------------------------|---|
| Modelo Racional | Regras e procedimentos definidos; lógica para alocar valores; maximização de metas e resultados; desconsidera outros aspectos intervenientes na decisão. |
| Modelo Burocrático | Disciplina; especialização das funções; autoridade legal; carreira vertical; uso de regras e regulamentos, formalização; linhas hierárquicas definidas; fragmentação dos objetivos; divisão de trabalho; atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais. |
| Modelo Racionalidade Limitada | Limitação da racionalidade; valores e comportamento dos indivíduos; alternativas; uso da intuição e influência de sentimentos e emoções na tomada de decisão. |
| Modelo Incremental | Percepção e compreensão limitada; não desconsidera conflitos e discordâncias; interação de agentes do processo; valores marginais e incrementais influentes; elites de poder. |
| Modelo Processual | Fases e ciclos do processo; subsídio às atividades; rotinas e procedimentos utilizados; informações em todas as fases do processo; repetições para buscar soluções. |
| Modelo Anárquico | Ambiguidade; aleatoriedade; instabilidade; autonomia individual; liderança formal fracamente hierárquica; líder como catalisador; negociação; desordem; rearranjos; flexibilidade; participantes e oportunidades independentes; problemas e soluções fortuitas, ligando problemas com soluções preexistentes. |
| Modelo Político | Jogos e jogadores; interesses próprios; poder; influência; alianças e associações; conflito; astúcia; negociação; competição e concorrência; coalizão; barganha; habilidade política; oportunismo e ambivalência. |
| Modelo Colegiado | Consenso; barganhas; lealdade; comprometimento e interesses comuns. |

Fonte: Adaptado de Simon (1965), Choo (2003), Bazerman (2004) e Salm, Tomasi e Anboni (2016)

A seguir, apresentam-se, sinteticamente, as principais características dos modelos abordados no quadro 2.

2.2.1 Modelo Racional

Lousada e Valentim (2011) explicam que o modelo de decisão racional se destaca como o mais estruturado, alastrado em regras e procedimentos predefinidos. Dessa forma, sua ocorrência pode ser verificada em maior grau em sistemas organizacionais altamente

burocráticos, com diretrizes e regras formalizadas, ou seja, os atos são regulados por normas e rotinas de forma que a organização atinja seus objetivos, procedimental e intencionalmente racional.

A decisão é racional, do ponto de vista do indivíduo, quando está relacionada com os valores, as alternativas e as informações que foram consideradas para tomar a decisão. Já do ponto de vista grupal, a decisão é racional quando harmoniza com os valores do grupo e com as informações que possuem e que julgam ser relevantes para a decisão (SIMON, 1965).

Sorgetz (2016) afirma que o modelo se baseia nos pressupostos econômicos e essa visão o distancia das organizações públicas, mas não significa que não possa ocorrer, principalmente quando o modelo vigente for o burocrático, dadas suas similaridades.

2.2.2 Modelo Burocrático

O modelo burocrático teve origem nos estudos de Max Weber e se apresenta de forma complementar ao modelo racional de Simon. É o modelo majoritariamente presente na administração pública (SORGETZ, 2016).

Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) destacam que o modelo burocrático tem como característica a adoção de regras, regulamentos e a presença de forte hierarquia administrativa, tal como a teoria weberiana. Simão (2004) aborda que, para aplicação do modelo, é necessário que haja rotinas operacionais padronizadas e procedimentos preconizados.

2.2.3 Modelo Comportamental de Racionalidade Limitada

Ismail (2015) pondera que, apesar de a decisão racional ser satisfatória, ela não é perfeita, haja vista se apresentar, de alguma forma, limitada. É neste contexto que Simon (1947, 1955) apresenta a racionalidade limitada (*bounded rationality*) que está relacionada com a seleção de alternativas que sejam preferíveis em razão do comportamento ou sistema de valores adotados pelo indivíduo. Nesse sentido, a inabilidade da mente humana em avaliar todos os aspectos de valor e conhecimento imprescindíveis para a decisão, denotam-se como os limites da racionalidade.

O modelo comportamental se baseia no uso da intuição e influência de sentimentos e emoções na tomada de decisão, considerando que as informações disponíveis são limitadas e suas consequências são imprevisíveis (ISMAIL, 2015; SIMON, 1947).

2.2.4 Modelo Incremental

O modelo possui um cenário semelhante ao do modelo comportamental, com informações e compreensão limitadas. A diferença, neste caso, apresenta-se nos valores marginais e incrementais considerados na tomada de decisão (ISMAIL, 2015) sendo que, neste modelo, os decisores possuem certas limitações cognitivas, sendo necessário interagir com outros agentes e com o meio social em que estão inseridos, indo de encontro ao processo de centralização (PACHECO JÚNIOR; GOMES, 2016). A ideia do modelo é estruturar processos decisórios em situações que a centralização seja preterida em função da manifestação de pluralidade societal, típica de organizações que lidam com políticas públicas (GONTIJO; MAIA, 2004).

Na visão pública, este modelo se apresenta como uma solução precária para decisões e pode favorecer as elites de poder dentro da organização, por meio de manipulação de interesses, por exemplo (DAGNINO; GOMES, 2002).

2.2.5 Modelo Processual

O modelo processual trata das fases e ciclos que fazem parte do processo decisório, subsidiando as atividades. Lousada e Valentim (2011) abordam que as questões deste modelo se estabelecem ao responder aos participantes quais as rotinas e procedimentos utilizados usualmente e as informações disponíveis em todas as fases do processo. Havendo incertezas quanto aos métodos para atingir os objetivos propostos, ocorre uma série de repetições, no formato tentativa e erro, com o intuito de buscar soluções em uma linha geral de desenvolvimento e, ao final, com a alternativa selecionada, o resultado da escolha deve ser autorizado ou aprovado (CHOO, 2003).

Similar ao modelo burocrático na procedimentalização das atividades, é aplicado com bastante ênfase na administração pública, na definição de rotinas e procedimentos que garantirão a tramitação e conclusão do processo administrativo (SORGETZ, 2016).

2.2.6 Modelo Anárquico

O modelo anárquico considera que as organizações são anarquias organizadas, em que as preferências são mal definidas e os processos, geralmente, são tomados de equívocos e incoerências, sem definições claras acerca dos procedimentos (CHOO, 2003).

Neste traçado, o modelo anárquico também é conhecido como modelo lata de lixo, haja vista que os problemas e soluções diversas são despejados pelos atores do processo decisório, sem que necessariamente seja a melhor opção, sendo desenvolvidas completamente ao acaso e pela sorte. Há uma certa aleatoriedade nas escolhas e as soluções são rasas (VIEIRA et al., 2015).

2.2.7 Modelo Político

O modelo político de tomada de decisão resulta de um processo que é considerado exitoso a partir do momento em que os decisores alcançam seus objetivos por meio das estratégias adotadas, buscando satisfazer interesses próprios e objetivos de indivíduos e/ou grupos internos (SALM; TOMASI; ANBONI, 2016).

Choo (2003) aborda o modelo político como uma ferramenta de decisão diretamente relacionada com as posições que os responsáveis ocupam dentro da organização e os respectivos graus de influência, resultando em escolhas menos racionais. Há evidências de barganhas ou trocas entre os envolvidos fazendo uso da posição que ocupam e do poder que detêm.

Verifica-se a existência deste modelo em maior intensidade nas organizações públicas, pois possuem um ambiente extremamente influenciado pela política, que direciona, inclusive, as estratégias e o desempenho organizacional, sendo o foco de disputas internas de poder (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

Apesar dos interesses, há um controle maior das informações com o objetivo de subsidiar os argumentos ou reduzir os apontamentos contraditórios. A informação é controlada e dirigida, além de escolhida de forma seletiva, sendo que aquelas que, porventura, contrariem pressupostos são desprezadas ou apresentadas de outra forma (CHOO, 2003).

O modelo político se aproxima bastante da abordagem coalizacional proposta por Richard Cyert, James March e Herbert Simon, que aproveita os pressupostos da racionalidade limitada e visões e preferências conflitantes. Nesta abordagem, ocorrem as coalizões (alianças entre gestores acerca das metas e prioridades organizacionais) de forma a se atingir uma decisão conjunta (BARREIROS; PROTIL; MOREIRA, 2008).

2.2.8 Modelo Colegiado

Neste modelo, a tomada de decisão se dá de forma consensual entre membros de órgãos colegiados por meio de suas atribuições e competências (HARDY; FACHIN, 2000).

Salm, Tomasi e Anboni (2016) explicam que o modelo colegiado surgiu em oposição ao modelo burocrático, principalmente nas universidades públicas. No âmbito universitário, os docentes geralmente têm resistência em se submeterem às decisões burocráticas, ensejando discussões que sejam do interesse da comunidade universitária, de forma colegiada.

Os órgãos colegiados, atores deste modelo, são formados por representantes de diferentes segmentos e, por conseguinte, espera-se que estes sejam orientados pelos posicionamentos daqueles que representam, princípio básico da democracia representativa. Não reconhecer que nesse processo exista conflito é tornar sua natureza política inócua (ISMAIL, 2015).

2.3 O PROCESSO DECISÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A administração pública passou por vários processos de transformação, principalmente após a transição dos governos democráticos pós-Constituição de 1988 e parte dessas mudanças é em função dos gestores públicos e prioritariamente em razão das necessidades da sociedade que, com o passar dos anos, passaram a lutar mais pelos seus direitos em função de uma conscientização da importância que possuem no controle das ações públicas. Essa conscientização de direitos e a forma como o Estado assume seu papel impôs à Administração Pública a necessidade de profissionalização, em que a qualidade do serviço e a transparência nas ações e decisões dos gestores passaram a ser prioridade nos governos que se sucederam (COSTA, 2016; SILVA, 2017b).

A partir do advento do modelo de administração gerencial na década de 1990, permitiu-se ao gestor público decidir sobre a melhor forma de administrar, atendendo aos princípios da proporcionalidade e razoabilidade. Atribuiu-se a ele o poder de decisão legitimado pela legalidade do processo (SANEMATSU, 2016).

Nessa concepção jurídica, infere-se o poder discricionário do gestor público. Mello (2006) conceitua discricionariedade como a margem de liberdade dada ao gestor público, segundo critérios de razoabilidade, para que faça escolhas cabíveis, julgadas como adequadas, em atenção à finalidade legal que abarca a matéria.

Além do permissivo legal do ato, é comum dispositivos normativos facultarem a atuação discricionária do gestor amparada por critérios técnicos, tendo como base pareceres de pessoas ou órgãos especializados. A margem discricionária, entretanto, opera dentro de limites técnico-científicos reconhecidos. Diante disso, a atividade administrativa permanecerá vinculada, não à lei, mas aos critérios técnicos que sejam fruto de aceitação unânime pela comunidade científica. Outrossim, a discricionariedade apresenta também vinculação aos princípios, haja vista estar constricto ao interesse público e ao bem comum, logo o gestor público carece de estabelecer critérios justos que subsidiarão de forma equitativa a decisão tomada (MARQUES; MARQUES, 2018).

Nessa senda, Cornélio (1999) já explicitava que os gestores públicos operam a partir de um arcabouço legal, outrora técnico, mas ao mesmo tempo se apresentam como exímios negociadores políticos ao passo que a estratégia utilizada na condução do processo decisório exalta sua influência em situações não previstas e, portanto, passíveis de discricionariedade.

Nesse cerne, e de acordo com os estudos de Sanematsu (2016), realizados, principalmente, no âmbito da Universidade Federal de Grande Dourados (UFGD), alguns gestores públicos, no uso do poder discricionário, baseiam suas decisões em interpretações equivocadas, distorcidas, em diagnósticos que não condizem com a realidade refletida, situações fora de contexto e, ainda, interesses pessoais. A gravidade da interpretação errônea se configura no distanciamento dos objetivos institucionais ou estratégicos definidos pela organização (SANEMATSU, 2016).

Além dos interesses pessoais e das decisões equivocadas, Carvalho (2013) pondera que a administração pública, sob o prisma da atividade que presta, organiza-se em um conjunto de meios que visam a fins definidos, geralmente, sob o espectro político, o que afeta sua efetividade enquanto organismo social.

Dada sua natureza social, o processo decisório na administração pública, de acordo com Gonçalves e Souza (2015), possui impacto muito mais social do que econômico à medida que o objetivo maior das organizações é atender à sociedade e os objetivos institucionais são direcionados a ampliar o maior número possível de cidadãos atendidos.

Sendo a Administração Pública organizada com o objetivo de satisfazer as necessidades coletivas, estas podem ser prejudicadas quando os gestores agem de forma a beneficiar grupos ou por interesses próprios, fazendo uso da “pessoalidade” na tomada de decisões (SILVA, 2017b). Já quando se evidencia um processo de tomada de decisão balizado por coerência, os resultados são perceptíveis pela própria sociedade (SANEMATSU, 2016).

Não obstante, para atender aos anseios da sociedade, a administração pública por vezes recorre a ferramentas e técnicas utilizadas na iniciativa privada, mas que, se adaptadas de forma adequada, são capazes de gerar modelos de gestão que contribuirão para aumento da efetividade de suas atividades (GONÇALVES; SOUZA, 2015).

Adiante, quanto ao processo decisório, nota-se que a administração pública se articula por meio de duas lógicas fundamentais: administrativa e política. Por consequência, os modelos de tomada de decisão preponderantes se apresentam sendo o burocrático e o político, o que não exclui a possibilidade de ocorrência de outros modelos, mas, quando estão presentes, são em menor escala. Nesse seguimento, as organizações públicas podem ser consideradas burocracias profissionais em que os gestores atuam alastrados por um arcabouço técnico, mas apresentando-se negociadores políticos para alcance dos interesses e objetivos a que se propõem atingir (CORNÉLIO, 1999).

Pacheco, Souza e Mattos (2017) coadunam esta visão inferindo que na administração pública brasileira predomina o modelo de administração burocrática. Calcado principalmente nos modelos de decisão racional e burocrático, limita em excesso a tomada de decisão em razão da morosidade na execução dos processos prejudicando, inclusive, o atendimento das necessidades dos cidadãos, indo de encontro ao objetivo fim das organizações públicas.

Para Xavier e Xavier (2014), o excesso de formalismo e a rigidez processual impostos pelo modelo burocrático dificultam a atuação da gestão nas situações consideradas excepcionais que, comumente, não estão previstas nas normas. Desse modo, a atuação do agente público fundada apenas no que dispõe a legislação frequentemente não se mostra adequada o suficiente para atender às demandas da sociedade. Por conseguinte, as decisões pautadas exclusivamente em leis e regulamentos não se mostram eficientes.

Nesse imbróglio, o comportamento político porventura se torna base para as decisões, sejam elas estratégicas ou não, manifestando-se, a princípio, como resposta a três fatores determinantes: múltiplos objetivos, deficiência do planejamento e escassez de recursos. Estes fatores aliados à multiplicidade de entendimentos e especialidades (ou a falta delas) tornam as organizações públicas terreno fértil para frutificar dimensões políticas no processo de tomada de decisão (BIN; CASTOR, 2007).

Todavia, a preponderância política nas decisões pode levar à atuação conflitante de interesses. Nesta afirmação, não se deve confundir a ação com alguma forma de enriquecimento ilícito ou atividade danosa ao patrimônio público, mas apenas um contraponto, um antagonismo de interesses, dos objetivos do órgão e outros emanados do particular ou setorial, ainda que

organizacional, de forma que cause prejuízo à eficiência administrativa e o desempenho geral (OLIVEIRA, 2015).

O modelo de decisão político tem efeito sobre as aspirações dos atores envolvidos no processo. A organização modela as aspirações dos cidadãos que a integram condicionando suas escolhas às necessidades e demandas que ela própria produz, ainda que individualmente (LINDBLON, 1981).

Entender as decisões dos gestores vai além de compreender suas motivações e predileções pessoais, é reconhecer que estão sujeitos a inúmeros fatores e demandas (SHARKANSKY, 1974; FINGER, 1997). A decisão, pura e simples, trata-se da busca da opção mais satisfatória, entretanto, pode ser satisfatória aos interesses do decisor e não da organização que, ao fazer uso do poder que detém, direciona as etapas que levam à tomada de decisão e garantem sua implementação, característica recorrente na administração pública (SIMON, 1947; CORNÉLIO, 1999).

Outrora, os gestores se veem subordinados às imposições legais, normas técnicas e até às ações de determinados grupos de interesses (CORNÉLIO, 1999). No entanto, as normas jurídicas (legais e normativas) tornam o processo de decisão praticado pelo poder público mais objetivo, impondo limites e pautas aos quais o agente público, o gestor, principalmente, não pode se desviar no cumprimento do seu dever (OHLWEILER, 2004).

De interesse registrar, ainda, o processo participativo, baseado em colegiados institucionais ou comissões representativas com poder de decisão. Nestes organismos, também presentes na esfera pública, a decisão é compartilhada e realizada por meio de intermináveis reuniões e negociações nas quais os atores envolvidos podem competir por objetivos próprios e, em determinadas ocasiões, em detrimento da organização (BIN, 2004). Apesar disso, a existência desses colegiados traduz-se como a tendência atual na administração pública na busca por consensualidade e na resolução de conflitos. Os colegiados existem como apoio ao funcionamento da instituição a que se vinculam ou são previstos legalmente por dispositivos específicos (MARSILLAC, 2014).

Marsillac (2014), por exemplo, aponta em sua pesquisa a existência de variados órgãos colegiados na administração pública, tanto direta, quanto indireta (autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista) que contam com membros do quadro funcional e, em alguns casos, até da sociedade civil. Sua existência remonta, inclusive, à época da elaboração da Constituição de 1988 que previu, por exemplo, os Conselhos da República (arts. 89 e 90), de Defesa Nacional (art. 91) e de Comunicação Social (art. 224), todos com função consultiva e política (BRASIL, 1988; MARSILLAC, 2014).

A atuação dos órgãos colegiados se mostra relevante não apenas na tomada de decisão, como agentes ativos do processo, mas também pelas atividades de supervisão da gestão, que porventura podem exercer (MARSILLAC, 2014).

Não obstante, é importante destacar, ainda, a complementariedade existente entre racionalidade e política. Bin e Castor (2007), por exemplo, levantaram a hipótese que apesar de na administração pública se destacar o processo eminentemente racional, por meio de regras e normas, o processo decisório também consiste em um fenômeno político.

Isso ocorre, inclusive, em ambientes em que predomina o modelo comportamental de racionalidade limitada, cuja gestão “procura elaborar uma alternativa ao argumento axiomático tradicional de racionalidade, puramente abstrato, amparado na imposição de pressupostos e regras de inferência para extrair proposições normativas” (MELO e FUCIDJI, 2016, p. 624), ou seja, quando os diversos pressupostos normativos e legais que permeiam a decisão não se mostram adequados o suficiente, o aspecto político ascende como forma de mitigar os limites da racionalidade.

2.4 O PROCESSO DECISÓRIO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

A gestão praticada nas universidades e sua característica multidimensional exige que investigações específicas e peculiares sejam realizadas, dada sua complexidade que foge aos enfoques empresariais comuns e até de outros órgãos da administração pública (SIMÃO, 2004).

De acordo com Desiderio e Ferreira (2004), nas universidades predominam as decisões pautadas pela racionalidade política ou modelo político de tomada de decisões, devido à natureza das suas atividades e ao alto nível de especialização funcional. Isto torna o processo decisório complexo.

Rizzatti e Dobes (2004), por sua vez, inferem que o processo decisório em universidades permeia, preponderantemente, os modelos burocrático, colegiado, político e o de anarquia organizada. Nessa perspectiva, o modelo de gestão aplicado pela alta gestão é que vai determinar a tipologia adotada, as ações empreendidas e os fatores intervenientes.

Sabe-se que no processo de tomada de decisões são envolvidos elementos racionais, informações, consciência dos fatos, além das alternativas e os objetivos propostos. Mas, segundo Pacheco, Souza e Mattos (2017), há, ainda, as questões éticas que envolvem as decisões, por trás de escolhas individuais, em que pesam os valores e experiências de cada indivíduo e, nesta lógica, a possibilidade de erros e tendenciosidade nas decisões, intrínsecas

ao ser humano, intervém no processo, o que, no caso das universidades federais, denotam vulnerabilidade das decisões frente ao direcionamento político praticado.

Nesta concepção política e pela ausência de tecnicismo, Finger (1997) fez algumas críticas sobre o processo decisório na gestão universitária, principalmente quanto aos gestores envolvidos que, na maior parte dos casos, são docentes de carreira sem formação específica ao cargo que ocupa. A decisão, em algumas ocasiões, ocorre por meio de uma gestão não profissionalizada, na qual a escolha é enviesada por interesses políticos, sem critérios técnicos e por meio de improvisações.

Nesta ótica, Silva (2000), Kanan e Zanelli (2011) e Meyer Jr. (2000) evidenciam situações em que o que se destacam são docentes que são formados em áreas que não proporcionam habilidades gerenciais, sem frisar ainda que apenas possuir a titulação de doutorado não significa que o docente está preparado para ser gestor universitário, pelo contrário, conforme elenca Grillo (2001), perde-se um bom docente para se obter um gestor sem preparação alguma para o cargo.

Campos et al. (2008) compactuam esse entendimento e caracterizam o processo decisório e, conseqüentemente, o desempenho dos dirigentes como amador em razão de a maior parte deles ser oriundo da carreira docente sem qualquer tipo de treinamento para função de gestor. Segundo os autores, para exercício da função seriam necessárias habilidades e competências específicas as quais os docentes não possuem e, caso assumam responsabilidades administrativas, isso requereria treinamento e capacitação.

Carvalho (1997, p. 143) também alerta que “o grande erro das instituições tem sido considerar a competência política como principal requisito para o administrador universitário, desprezando os que são realmente essenciais: competência administrativa e habilidades gerenciais”.

As indicações políticas e a ingerência¹ docente, portanto, exaltam a complexidade universitária que apresenta, de um lado, relações de poder e, por outro, corporativismo entre os pares, sem considerar os aspectos técnicos inerentes ao processo de gestão. Dessa forma, o processo de decisão sofre influência do ponto de vista político-institucional, econômico e cultural. Como fundamento, os documentos institucionais aprovados demonstram estas relações a partir do momento que se evidencia uma crise de identidade na pluralidade de discursos que dão subsídios à sua aprovação (RIBEIRO, 2017).

¹ Ação de ingerir, de intervir, buscando influenciar algo; intervenção. Ação ou efeito de ingerir, de se intrometer; intrometimento, intromissão. Especificamente no sentido adotado, pode significar ato de intervir em ações, processos e/ou decisões cuja responsabilidade, em princípio, compete a terceiros.

É mister mencionar a Lei nº 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que assegura o funcionamento de órgãos colegiados deliberativos nas instituições de ensino, entretanto, determina que os docentes ocupem, no mínimo, 70% (setenta por cento) dos assentos (BRASIL, 1996).

Ribeiro (2014), em menção ao modelo colegiado adotado pelas IFES, aborda que os colegiados se mostram fortalecidos na nova estrutura de governança destes órgãos em que pese a busca por um modelo de gestão compartilhado e calcado pelos princípios democráticos, embora o ambiente universitário frequentemente se apresente como um ambiente de conflitos e interesses, com ideias e ideais heterogêneos, transitando entre a dúvida e o dogma. Apesar disso, a segregação imposta e amparada pela legislação quanto à composição destes colegiados, enaltecendo uma classe em detrimento a outras, dificulta sobremaneira a obtenção de um processo decisório eficiente (DESIDERIO; FERREIRA, 2004).

Outrossim, nas universidades existe uma tensão entre a colegialidade e burocracia. A colegialidade apresenta aspecto de maior descentralização e influência forte do corpo docente, enquanto que o modelo burocrático de gestão geralmente possui uma administração central influente, pautada pelo tecnicismo. Entretanto, em sua maioria, percebe-se situações híbridas, seja pela existência de descentralização sem prevalência de decisões colegiadas ou ainda pelo domínio burocrático exercido por docentes enquanto ocupam cargos de gestão. Ambos os aspectos refletem na estrutura e no comportamento da universidade (DAGNINO; GOMES, 2002).

Dagnino e Gomes (2002) ainda evidenciam uma relação direta entre o campo de atuação da universidade e os graus de descentralização praticados. Assim, nas universidades com maior direcionamento à pesquisa acadêmica, verifica-se altos níveis de descentralização e difusão de poder, enquanto as que possuem maior ênfase no ensino tendem à centralização. A razão, explica os autores, seria que a pesquisa é algo difícil de ser medido e avaliado pelos administradores, o que garante aos docentes mais autonomia na execução de suas atividades. Enquanto que o ensino, mais suscetível de controle, restringe parcialmente as decisões e os docentes possuem menos poder.

2.4.1 Principais Fatores Intervenientes

As instituições são “construções racionalmente estabelecidas por indivíduos na busca de promover ou proteger seus interesses” (MENDONÇA FILHO, 2016, p.39) e as decisões,

longe de serem exclusivamente racionais, estão sujeitas a diversos fatores intervenientes, sendo em sua maioria, emanados dos próprios decisores ou dos envolvidos no processo.

Simão (2004) discorre que o processo decisório vai além de uma simples escolha, envolve diversos fatores, sejam eles pessoais ou institucionais, apresentando-se bastante complexo, haja vista que os indivíduos envolvidos no processo, principalmente na Universidade, nem sempre têm a visão clara dos objetivos e meios que antecedem às decisões e suas eventuais consequências.

Para Prêve, Moritz e Pereira (2010), esses atores (indivíduos, corpos constituídos e coletividades), baseados nos valores que possuem, tomam decisões e se tornam intervenientes do processo, tendo suas ações consequências em toda a organização, inclusive naqueles que não participaram da tomada de decisão. Na prática, as relações estabelecidas entre os atores se dão de duas formas: por alianças, quando os interesses se convergem ou por conflitos, quando se opõem.

Outra forma de influência dos atores do processo decisório é a autoridade. Simon (1947) enfatiza que há várias formas de influenciar os indivíduos e a autoridade é uma delas. Aqueles que a detém valem-se da persuasão e da concordância dos seus subordinados, implicando uma relação arbitrária dentro do processo em oposição ao espaço democrático e de reconhecimento à capacidade técnica dos envolvidos.

No processo decisório das universidades, além dos mencionados, vários fatores influenciam o seu desenvolvimento, principalmente a burocracia investida no seu funcionamento, regida por normas, regras e procedimentos padrões. Ademais, há de se mencionar o fator pulverizador, ou participativo, que se configura pela presença de órgãos colegiados que assumem para si a responsabilidade das principais decisões (ROSA, 2004).

Ribeiro (2017), por sua vez, alude quanto às condicionantes culturais que influenciam no processo decisório quando este se dá de forma democrática e permite a participação da comunidade na definição de diretrizes da organização e até no próprio funcionamento da universidade.

Já para Mintzberg e Quinn (2001), nas organizações há a presença de quatro fatores principais de influência: autoridade, ideologia, especialização e política. No entendimento dos autores, os três primeiros, dada a conjuntura da instituição, poderiam ser considerados legítimos, entretanto, a influência política conota uma relação de poder que é tecnicamente ilegítima.

2.4.2 Grupos de Interesse

Salm, Tomasi e Anboni (2016) inferem que nas instituições universitárias há ocorrência de duas forças, por vezes conflitantes. Uma diz respeito aos imperativos legais aos quais a organização e os agentes estão submetidos. A outra trata-se dos interesses e preferências de grupos que agem dentro e fora da universidade.

Observa-se, portanto, no processo decisório das universidades, a participação de diversos grupos de interesse – professores, alunos, funcionários e dirigentes. Estes grupos interferem no processo pois agem por interesse próprio ou do grupo que representam em detrimento aos interesses institucionais (FINGER, 1997).

Estes grupos de interesse estão envolvidos no processo de decisão, associado à característica colegiada das decisões, configurando-se como uma arena política que perpassa um processo de barganha, negociação, cooptação e exercício do poder (EBERHART; PASCUCI, 2014).

Com a presença desses grupos de interesse, o processo decisório em nível estratégico reflete uma constante negociação de interesses de forma a manter, reforçar ou modificar o poder interposto no ciclo de decisão (CORNÉLIO, 1999).

Há grupos participativos ou representativos, em que as decisões já estão tomadas e são apenas informadas em um processo de persuasão, direcionando-os a aceitá-las. Outros, por sua vez, participam dos debates, fazem sugestões, mas a decisão final cabe apenas a um indivíduo, ou parte do grupo e, por fim, em menor escala, há os de participação efetiva. De qualquer forma, os interesses estão ali sendo postos e impostos, o que faz entender que as regras de participação e representação são fundamentais para a eficácia da tomada de decisão (MENDONÇA FILHO, 2016).

2.4.3 O Planejamento Estratégico

Não é pretensão deste trabalho abordar as vastas definições e entendimentos constantes no meio acadêmico e profissional acerca do planejamento estratégico. O propósito é inseri-lo na temática objeto de estudo. Em função da linha de pesquisa sob a qual se enquadra esta dissertação, supõe-se que o leitor, pesquisador ou não, tenha conhecimento prévio da ferramenta.

Dito isso, para os objetivos aqui traçados, o planejamento pode ser entendido como uma ferramenta que visa, prioritariamente, aprimorar o funcionamento da organização e subsidiar a

tomada de decisões. Induz medidas preventivas de médio e longo prazo em um processo que baliza a tomada de decisão institucional, definindo os rumos a serem seguidos pela instituição e, principalmente, pelo gestor. É estratégico quando define a situação atual da organização e aponta futuras decisões de forma que ações rápidas possam ser tomadas pelo decisor, garantindo aumento da eficiência do processo (SILVA; LUZ, 2014).

Isso posto, os gestores devem considerar o planejamento estratégico como um aliado no processo decisório, assumindo a forma de uma ferramenta de gestão que pode proporcionar melhores opções para condução dos interesses e dos objetivos institucionais. O planejamento estratégico, portanto, passa a ser crucial para o sucesso da organização e o peso desta responsabilidade recai essencialmente sobre os integrantes da alta gestão, dado o nível de decisões que tomam (GODOY; MACHADO, 2011).

Do mesmo modo, Silva e Luz (2014) destacam que para enfrentar os desafios da complexidade da gestão de uma instituição de ensino superior, os gestores devem sempre ser estimulados a fazer uso de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, de modo a incentivar uma maior profissionalização da equipe aliada à nova configuração da gestão pública e o cenário atual, adotando, em certas ocasiões, uma direção gerencial, ainda incipiente em organizações públicas, especialmente em espaços acadêmicos. A técnica gerencial e a consequente profissionalização daqueles que estão à frente da organização podem fornecer meios para que se programe melhor a utilização dos escassos recursos existentes, garantindo seu melhor aproveitamento e atingindo os objetivos institucionais.

O Ministério da Educação estabeleceu em 2004, por meio da Lei nº 10.861, diretrizes para implementação do planejamento estratégico nas IFES, requerendo-o, inclusive, para concessão de credenciamento e recredenciamento das instituições, bem como autorização e reconhecimento de cursos. Convencionou-se que o modelo adotado seria denominado “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)” (BRASIL, 2004). O dispositivo reafirma e edita concepções normativas anteriores que já mencionavam o PDI, como a própria LDB e o Decreto 3.860/2001, ainda vigente na época (BRASIL, 2001).

Por meio do PDI os processos administrativos se tornariam mais racionais e poderiam fornecer subsídios suficientes para tomada de decisão (SILVA; CRUZ, 2014). A intenção deste estudo não é apresentar o PDI e todas as suas dimensões, mas destacar sua importância para o processo decisório institucional. O próprio Ministério da Educação reconheceu a importância do planejamento estratégico a partir do momento em que o tornou obrigatório no âmbito das IFES, traduzido como o PDI.

O planejamento estratégico, portanto, na ótica proposta nesta pesquisa, comporta-se como uma ferramenta que ajuda a melhorar o processo decisório a partir do momento que fornece alternativas a serem seguidas, os limites a não serem ultrapassados e os caminhos que se pretende seguir, evitando, dessa forma, que decisões equivocadas sejam tomadas e prejudiquem o processo de desenvolvimento institucional.

Além disso, resta claro também que o acompanhamento e controle do PDI é de fundamental importância para atingimento dos objetivos institucionais. Por meio do trabalho de acompanhamento e controle é possível identificar os processos que necessitam de revisão, seu progresso e o desempenho do projeto propriamente dito, detectando, inclusive, as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano. O desempenho do projeto é averiguado e mensurado de forma periódica e uniforme para detectar variações em relação ao planejamento feito (SANT'ANA et al., 2017).

A partir do momento em que o planejamento é acompanhado efetivamente e seu desempenho possa ser mensurado, os resultados da organização, principalmente quanto aos aspectos qualitativos, é visivelmente maior (SILVA; CRUZ, 2014). O controle dos projetos e ações do planejamento estratégico é uma etapa fundamental para que seja possível o alcance das metas traçadas, mesmo que este processo seja caracterizado como cíclico e repetitivo, mas é a partir dele que desvios são identificados e correções e ajustes são passíveis de serem realizados (SANT'ANA et al., 2017).

2.5 O PROCESSO DECISÓRIO, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIZAÇÃO

Não há escusas plausíveis para que não se atente à realidade de que as novas democracias estão contaminadas com as práticas do clientelismo, da corrupção e da arbitrariedade, resultado de uma concentração de poder ou da briga por ele, sendo necessários novos e eficazes meios para controle.

Outrora, a Constituição Federal estabeleceu em seu art. 37 que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Dessa forma, a Carta Magna da legislação brasileira garantiu e favoreceu práticas de transparência pela administração pública, de forma que todos os atos dos gestores e respectivos servidores e empregados públicos devam estar associados a princípios norteadores que favorecerão o controle por parte da sociedade (FIGUEIREDO; SANTOS,

2013). Esse arcabouço legal é o fundamento da transparência e do controle social. Todo órgão público e seus respectivos gestores devem prestar contas dos seus atos no processo decisório institucional. A publicidade e transparência dos atos de gestão foram garantidas por meio de instrumentos legais que estabeleceram, entre outras disposições, os meios e as formas de prestação de contas (SILVA; NASCIMENTO, 2014).

Bobbio (1987) discorre que é necessário que os atos decisórios dos gestores públicos sejam divulgados e dessa forma possam ser julgados, criticados, questionados. Por conseguinte, torna-se possível responsabilizá-los à medida que há desvios de conduta ou, em casos extremos, incidência de ilegalidade.

Nessa linha, o Tribunal de Contas da União (TCU) atua como órgão de controle externo do governo federal responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade (BRASIL, 2017). Os atos dos gestores e suas decisões são alvo de auditoria que perpassa um complexo processo de prestação de contas, regulamentado por disposições legais e normativas.

É importante destacar que hoje a prestação de contas, no âmbito das IFES, baseia-se principalmente na elaboração de um Relatório de Gestão (MENEZES, 2016) com “documentos, informações e demonstrativos [...] organizado para permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis por uma ou mais unidades jurisdicionadas durante um exercício financeiro” (BRASIL, 2010).

O Relatório de Gestão, como instrumento de transparência, demonstra as realizações dos órgãos públicos e de seus respectivos gestores, pautado para a sociedade. É obrigatório e deve ser divulgado no portal institucional do órgão (MENEZES, 2016).

Esses mecanismos juntos tornam o processo de gestão pública mais profissional, porque a medida que o servidor ocupante do cargo naquele momento se vê obrigado a prestar contas de toda e qualquer decisão que tomar no exercício de suas funções, ele procura agir com mais cautela e responsabilidade.

Nessa linha de raciocínio, há de se mencionar que grande parte das decisões na Administração Pública, mesmo as decisões estratégicas, são tomadas por profissionais públicos geralmente não eleitos e que possuem estabilidade funcional. Nesse sentido, a qualidade e os tipos de decisões possuem relação direta com a habilidade, perspectivas e valores do decisor que, por sua vez, dependem da formação, experiência e do envolvimento do gestor com a instituição e grupos profissionais. Profissionalizar a gestão pública então significa inculcar valores profissionais entre os grupos que atuam no setor público (STILLMAN II, 2017).

Os profissionais estão se especializando mais em suas atividades e parte disso também é fruto do interesse próprio, uma vez que dada especialização pode lhes conceber status superior além de salários mais elevados (STILLMAN II, 2017) principalmente na administração pública, em que há programas de progressão na carreira. Além disso, a responsabilização e o controle externo exigem dos gestores uma atuação cada vez mais profissionalizada.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para realização da pesquisa, bem como sua classificação de acordo com o que dispõe a literatura pertinente.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa se enquadra como descritiva que, conforme Gil (2008b), possui como objetivo descrever características de uma população ou fenômeno e, quando há o aprofundamento da pesquisa, é possível, ainda, estabelecer relações de dependência entre as variáveis de estudo e, não obstante, definir a natureza dessa relação.

O estudo se apresenta, em complemento, como uma pesquisa de natureza aplicada, proporcionando a geração de conhecimentos passíveis de aplicação prática, solucionando problemas específicos, por meio de diagnóstico (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Como procedimento principal para coleta de dados, foi utilizado o método de estudo de caso que, de acordo com Yin (2010), investiga o fenômeno no seu contexto de realidade e as variáveis podem ser analisadas com a mesma profundidade e condições de observação. Malhotra (2012, p.36) ainda esclarece que o estudo de caso é um “exame detalhado de casos selecionados e relacionados com o fenômeno de interesse”. Nesta pesquisa, o fenômeno é o processo decisório e seus fatores críticos de sucesso.

Desta forma, o estudo de caso se mostrou pertinente como método a ser utilizado neste estudo haja vista os eventos comportamentais relevantes para a pesquisa não poderem ser manipulados ou controlados diretamente pelo pesquisador (YIN, 2010).

Bulgacov (1998) argumenta que é importante utilizar o método de estudo de caso quando a estrutura das relações organizacionais e a complexidade dos sistemas e processos se mostram passíveis de investigação empírica. Becker (1999) aponta que o estudo de caso permite conhecer adequadamente o fenômeno estudado, pois permite que seja intensamente explorado.

Anterior ao estudo de caso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica que, no entendimento de Boni e Quaresma (2005), trata-se de uma revisão sobre os trabalhos científicos que tenham como escopo de estudo o tema escolhido e por este motivo são importantes para fornecer dados com relevância para a pesquisa.

A pesquisa documental foi aplicada como forma de ampliar o conhecimento histórico da instituição sob aspectos do processo decisório e para contribuir para o diagnóstico e contextualização da problemática. Gil (2008a) discorre que a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, distinguindo-se, entretanto, quanto à natureza das fontes, tratando-se de documentos que não receberam ainda tratamento analítico.

Como fonte documental, foram considerados o Estatuto e o Regimento Geral da UFTM, os documentos normativos emitidos na gestão atual, ou seja, entre agosto de 2014 a agosto de 2018, bem como as atas do CONSU referente às reuniões ocorridas neste mesmo período. Foram considerados, ainda, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do ciclo 2012-2016 e o Relatório de Avaliação Institucional da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Para análise acerca dos grupos de trabalho, comitês e comissões (quanto aos temas debatidos), os dados foram obtidos por meio do Boletim de Atos Administrativos, divulgado no sítio institucional da Universidade. Como amostra documental, também foram consultados memorandos e ofícios da Pró-reitoria de Planejamento, recebidos e enviados no período da pesquisa (2014-2018). A escolha da Pró-reitoria se deu, além da facilidade de acesso, pelo fato de que a unidade recebeu demandas (*inputs*) e prestou serviços (*outputs*) à praticamente todas as unidades organizacionais da Universidade. Informações complementares foram solicitadas, *on-line*, por meio do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC).

3.3 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados e informações que não foram adquiridas por meio dos procedimentos elencados no item anterior foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas.

Faz-se uso da entrevista quando se objetiva extrair conhecimentos, relatos e opiniões de pessoas que lidam diretamente com determinada atividade ou processo, consistindo em um diálogo pautado por temas predeterminados pelo entrevistador mediante um problema de pesquisa (NASCIMENTO et al., 2007). Nas entrevistas semiestruturadas, o pesquisador busca o protagonismo do participante de forma que ele consiga expressar suas opiniões e vivências em um espaço proposto e controlado pelo pesquisador (MORÉ, 2015). A escolha de utilizar entrevista semiestruturada se deve ao fato que uma das suas vantagens é que o contato com o respondente se torna mais simplificado e a análise menos complexa, haja vista se constituir de um roteiro previamente elaborado (BELL, 2008). Nesse sentido, a entrevista tem como finalidade avaliar aspectos subjetivos e qualitativos que permeiam a cadeia decisória.

As entrevistas foram realizadas com gestores ocupantes de cargos de direção (CD) durante a gestão 2014-2018. A amostra foi limitada à alta gestão, ou seja, àqueles que possuíram em algum momento no período analisado, CD em nível 2 e 3 (CD2 e CD3) em razão de ocuparem a última instância do processo decisório, antes do Reitor, no plano executivo, sem considerar a escola técnica vinculada e o campus fora da sede. A população era de 19 servidores. Atingiu-se a amostra de 10 entrevistados, conforme explicitado logo adiante.

As entrevistas foram previamente agendadas por e-mail institucional e dependeram da disponibilidade e aceitação dos envolvidos. As que se efetivaram foram gravadas e posteriormente transcritas. O apêndice B apresenta o roteiro proposto das entrevistas e o Quadro 3 o objetivo de cada informação a ser coletada.

Quadro 3 – Detalhamento dos tópicos explorados no roteiro de entrevista

| Tópicos explorados no roteiro de entrevista | Itens e objetivos de cada tópico | Principais abordagens teóricas e/ou referências metodológicas utilizadas |
|--|--|--|
| Experiência profissional do entrevistado | <p>Relações acadêmicas e profissionais; períodos em que ocupou cargos de chefia.</p> <p>O objetivo do tópico é explorar do entrevistado sua experiência profissional, seja no órgão de estudo ou fora dele, mas que determine a forma de atuação do indivíduo no processo de decisão.</p> | Finger (1997); Ismail (2015); Mendonça Filho (2016); Silva (2017a); Souza (2009) |
| Rotina de Trabalho | <p>Discussões internas, reuniões, envolvimento com equipe, atuação dos membros nas reuniões e discussões.</p> <p>O direcionamento da discussão pretende extrair informações sobre a forma de trabalho do gestor com sua equipe e com os colegiados/conselhos que preside ou participa como membro. De que forma as informações são utilizadas e as decisões são conduzidas. Podem ser evidenciadas, ainda, formas de delegação de competência à equipe ou socialização de informações em nível deliberativo. Torna-se possível avaliar critérios de participação no processo de gestão que o entrevistado executa.</p> | Cornélio (1999); Finger (1997); Gonçalves e Souza (2015); Marsillac (2014); Mendonça Filho (2016); Silva (2017a) |

Continua

Conclusão

| Tópicos explorados no roteiro de entrevista | Itens e objetivos de cada tópico | Principais abordagens teóricas e/ou referências metodológicas utilizadas |
|---|--|--|
| Processo Decisório | Características do processo decisório praticado pelo gestor; Rotinas e procedimentos padronizados que subsidiem o processo de decisão; Compartilhamento de ideias e decisões; Reuniões internas e colegiadas; Aspectos legais e normativos inculcados no processo decisório; Conhecimento e características técnicas presentes na tomada de decisão; Planejamento estratégico como base para as decisões; Participação e representatividade no processo decisório; Aspectos políticos que influenciam na decisão; Problemas/ dificuldades percebidos no processo decisório. | Choo (2003); Cornélio (1999); Finger (1997); Gonçalves e Souza (2015); Marsillac (2014); Mendonça Filho (2016); Silva (2017a); Simon (1947, 1955, 1965) |

Fonte: Elaborado pelo autor

O critério utilizado para determinar a quantidade exata da amostra se pautou, ainda, pelo que Glaser e Strauss (1967) denominaram *theoretical saturation* em que a partir do momento em que o pesquisador evidenciar que dados adicionais não estão sendo adicionados e os relatos começarem a se repetir, a fase de entrevistas seria encerrada, pois a similaridade dos fatos denotarão a confiança empírica que a categoria está saturada.

Considerada a hipótese de saturação, a amostra se manteve e foram entrevistados 10 (dez) gestores, que correspondeu a 52,63% da população. As entrevistas tiveram duração média de 1 hora cada e foram realizadas entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2019, após aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM. Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho do participante, dispersos no campus sede, na cidade de Uberaba – MG.

Os resultados obtidos a partir das falas dos entrevistados foram corroborados pelos aspectos evidenciados pela observação e pela consulta documental, o que, de certa forma, validou os argumentos (GIL, 2010).

Aos entrevistados foi atribuído um código, de acordo com a ordem das entrevistas (E1, E2, E3 etc.) de forma a resguardar sua identidade e os dados obtidos.

Foram entrevistados 8 pró-reitores e 2 diretores de instituto. O tempo médio no cargo foi de 3,6 anos. Sete deles possuíam o título de doutorado, dois de mestrado e um era especialista.

Foi aplicada, ainda, a técnica de observação participante, tendo em vista que o pesquisador faz parte do quadro funcional da Universidade, como servidor efetivo. As

atividades cotidianas que integraram o processo decisório e sua forma de execução constituíram o espectro de observação. Entende-se que “a observação participante se distingue da observação informal, ou melhor, da observação comum [...] na medida em que [...] o pesquisador deixa de ser um observador externo dos acontecimentos e passa a fazer parte ativa deles” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 71). Além disso, a observação é relativamente importante por conta da dificuldade de obtenção de dados precisos, nas entrevistas e nos documentos institucionais, sobre os fatores políticos presentes no processo de tomada de decisão em razão de o assunto, apesar de presente, ainda ser um tabu nas organizações (MORGAN, 2002).

A observação participante do pesquisador se deu por meio de (i) reuniões dos diversos grupos de trabalho, comitês, comissões e colegiados deliberativos nos quais atua como representante ou como ouvinte, mediante autorização dos respectivos presidentes e do plenário; (ii) participação na tomada de decisão de determinadas atividades por ser ocupante de função de confiança na gestão atual e (iii) acesso aos documentos e processos decisórios da alta gestão formalizados por meio de ato normativo aos quais, como servidor da Divisão responsável por este tipo de documento, possui controle e atuação.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia geral para análise dos dados fundamenta-se no proposto por Yin (2010) que recomenda articular as proposições e as questões do estudo com os objetivos estabelecidos. Para cada técnica de coleta de dados, um método diferente de análise foi utilizado, conforme disposto a seguir.

A partir da consulta documental, foram elencadas as tendências decisórias manifestadas no período de análise, bem como as características preponderantes dos modelos discorridos no referencial e, posteriormente, contrapostos aos imperativos normativos e legais interpostos às atividades da universidade analisada. Além disso, foram selecionados documentos que tiveram relação com os aspectos evidenciados na observação e nas entrevistas, de modo a correlacionar os dados obtidos e validar as informações.

Os documentos consultados foram apurados mediante anotações relevantes obtidas pelo método da observação e informações destacadas pelos entrevistados. Além disso, foram levantados aqueles que, apesar de não integrarem o escopo da pesquisa, foram citados em outros que fizeram parte da consulta como, por exemplo, resoluções que faziam menção à alguma norma. Foi realizada análise crítica mediante leituras sucessivas e, posteriormente, os dados foram tabulados em planilha eletrônica, destacando-se o título do documento, data, ementa e os

parágrafos que descreviam alguma ação. De posse destas informações, foi consultado o referencial teórico e as categorias de análise das entrevistas, identificando relevância, ideias centrais e temas-chave que denotariam as características decisórias preponderantes do órgão.

As entrevistas foram todas gravadas, com autorização dos participantes, por meio de aplicativo específico de celular e transcritas na íntegra com a utilização do editor de textos *Word*. Anotações foram realizadas à parte, em relação aos aspectos não abordados no roteiro, mas que foram mencionados pelos entrevistados antes ou após as gravações.

Os dados obtidos nas entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo do tipo categorial-temática, ou seja, buscando-se identificar variáveis e características de acordo com temas e categorias previamente estabelecidos (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos que, por meio de procedimentos objetivos, o conteúdo de variadas comunicações é descrito de forma mais inteligível, facilitando a análise do pesquisador. A análise geralmente consiste em decompor a mensagem original em temas, palavras e/ou categorias que possibilitem melhor interpretação dos dados (MALHOTRA, 2012; BARDIN, 2009; HAIR et al., 2005; FLICK, 2004).

O procedimento vai ao encontro dos objetivos pretendidos uma vez que, segundo Bardin (1977), temas e categorias podem ser utilizados como unidade de registro e identificação de tendência a partir do momento que envolverem opiniões e atitudes e forem obtidas por meio de questionários e/ou entrevistas.

O processo de análise de conteúdo pode ser manual ou com o auxílio de programas específicos, como o Maxqda², utilizado parcialmente nesta pesquisa. A utilização ou não de um programa é uma decisão exclusiva do pesquisador, que analisa a dimensão da utilidade obtida e se a tecnologia irá promover melhorias significativas nos resultados (VENKATESH et al., 2003). Assim sendo, por opção do pesquisador e, considerando que o volume de dados transcritos não era significativo, optou-se inicialmente por realizar a análise manual, destacando-se os trechos relevantes e categorizando-os e, posteriormente, para validar as categorias elencadas, relacionar o conteúdo e determinar a frequência, fez-se o uso do programa que complementou os resultados obtidos. A escolha do Maxqda se deu pela *interface* amigável e fácil adaptabilidade de categorias e critérios de acordo com a necessidade do pesquisador.

As categorias finais da análise de conteúdo foram previamente definidas, com traçados inclusive por meio do instrumento de coleta de dados, representado pelo roteiro utilizado nas

² O Maxqda, pacote lançado em 1989, permite organizar, avaliar e interpretar os dados coletados [...]. Dentre os dados que podem ser importados para o software estão os resultados de entrevistas, de grupos focais, de questionários online, além de páginas da internet, imagens e arquivos de áudio e vídeo (NODARI et al., 2014, p.5).

entrevistas. Esta predefinição de categorias gerais vai ao encontro do que defendem Bardin (2009) e Campos (2004) em que o pesquisador, diante da experiência, do convívio ou interesses exploratórios, já estabelece as categorias macro, configurando o método como apriorístico. A utilização do método apriorístico, segundo os autores, apesar de larga abrangência, poderia suportar subcategorias que emergissem do texto, facilitando sua classificação.

As subcategorias, identificadas neste estudo como categorias iniciais, resultaram da análise das entrevistas após o processo de transcrição, as quais foram identificadas de acordo com as falas dos entrevistados, respaldadas pelo referencial teórico. Infere-se aqui a subjetividade do pesquisador, haja vista não existirem regras na literatura que orientem estas conjecturas em razão principal de estas definições estarem diretamente vinculadas aos dados coletados (SILVA; FOSSÁ, 2015).

As categorias iniciais foram enquadradas nas categorias finais previamente estabelecidas pelo pesquisador, sem a necessidade de interposição de categorias intermediárias dada a similaridade de aspectos abordados pelos entrevistados (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Importante destacar que as categorias foram definidas conforme estudos teóricos, alinhados às narrativas dos entrevistados e às observações realizadas.

Com a intenção de evidenciar a construção das categorias de análise ora propostas, bem como as referências passíveis de classificação, elaborou-se o Quadro 4:

Quadro 4 – Categorias de Análise

| Categorias Iniciais (ou Subcategorias) | Categorias Finais | Temas Explorados | Fontes | Referências |
|---|---|-------------------------|---------------|--------------------|
| Experiência anterior em cargos de gestão | Experiência | Experiência | 10 | 17 |
| Tempo de UFTM | | | 10 | 10 |
| Tempo no cargo de direção | | | 10 | 10 |
| Compartilhamento de Decisões/Informações | Rotina de Trabalho e Relação com a Equipe | Rotina de Trabalho | 9 | 21 |
| Delegação de Responsabilidades | | | 8 | 8 |
| Autonomia das chefias subordinadas | | | 8 | 3 |
| Relação com a Equipe | | | 10 | 18 |
| Reuniões | | | 9 | 29 |

Continua

Conclusão

| Categorias Iniciais (ou Subcategorias) | Categorias Finais | Temas Explorados | Fontes | Referências |
|---|------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------------|
| Participação em Órgãos Colegiados | Decisões Colegiadas | Processo Decisório | 10 | 13 |
| Pró-reitores como membros fixos do CONSU | | | 8 | 10 |
| Conselho Gestor/ Executivo | | | 6 | 11 |
| Decisões Colegiadas | | | 10 | 28 |
| Decisão na alta gestão | Decisão na Alta Gestão | | 10 | 19 |
| Comissões, Comitês e Grupos de Trabalho | Subsídios e Fatores Intervenientes | | 7 | 8 |
| Regulamentação Interna | | | 10 | 29 |
| Plano de Desenvolvimento Institucional | | | 10 | 14 |
| Aspectos Políticos | | | 10 | 31 |
| Total de Códigos | | | | 279 |

Legenda: O termo "Fontes" refere-se ao número de entrevistas que representaram fontes de dados para a codificação. O termo "Referências" refere-se ao número de códigos adicionados à categoria ou subcategoria.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das transcrições das entrevistas e com base no modelo utilizado por Melo (2011).

Não obstante, na descrição dos resultados encontrados, foram reproduzidas algumas falas dos entrevistados no sentido de apoiar os argumentos apresentados.

A observação direta foi realizada durante os meses de agosto a dezembro de 2018, em que o pesquisador participou de reuniões de rotina, diárias, para discussão de assuntos de trabalho, com pouca influência no processo decisório; integrou grupos e comitês, com reuniões mensais, de participação média nas decisões do órgão. Objetivou-se participar de uma ou mais reuniões do Conselho Universitário, fonte principal do processo de tomada de decisão do órgão. Não sendo autorizado, o pesquisador limitou-se a analisar o áudio de algumas reuniões, conforme detalhado adiante.

Além desses eventos de observação, diariamente, nesse período, o pesquisador que, além de servidor efetivo também ocupava cargo de chefia, participou de discussões internas nas pró-reitorias, com a participação dos pró-reitores, que os subsidiariam na tomada de decisão. Apesar disso, de forma a garantir a neutralidade e o foco no estudo, o pesquisador se absteve de manifestar qualquer opinião nas reuniões, agindo exclusivamente como expectador. Foram reuniões esporádicas, sem duração padrão ou datas previamente definidas. Ocorreram de acordo com a necessidade e volume de trabalho.

Em todas as circunstâncias, os envolvidos foram informados que o evento seria fruto de observação e os objetivos da pesquisa foram explicitados sucintamente. Foi ressaltado, ainda, que a coleta de dados para a pesquisa, no âmbito da Universidade, foi autorizada pela Reitora, conforme Anexo A.

A observação foi utilizada para obtenção de dados comportamentais que orientaram o processo de tomada de decisão, além dos aspectos políticos que eventualmente poderiam permear as discussões. Partindo-se desse pressuposto, as observações apoiaram-se em contemplar a dinâmica das reuniões, o planejamento das ações, o processo de trabalho, o comportamento dos indivíduos, os registros e encaminhamentos, bem como as decisões que eventualmente fossem tomadas, assim como preconiza Oliveira (2007).

Todas as observações culminaram em anotações de campo. Com os resultados obtidos a partir deste método em confronto ao conteúdo adquirido por meio das entrevistas, foi possível, também, delinear a consistência, ou não, entre o discurso e a prática dos gestores envolvidos.

Em relação às reuniões do CONSU, todas tiveram o áudio gravado e posteriormente disponibilizado na página oficial do Conselho no site da UFTM, desta forma, o pesquisador limitou-se a ouvir os áudios de 10 (dez) reuniões, que foram escolhidas entre o período de 2016 a 2018. Os áudios das reuniões ocorridas entre 2014 e 2016 não estavam disponíveis no site da Universidade.

As reuniões possuíram duração padrão de 2 (duas) horas. Foram consultados mais de 20 horas de conteúdo. As reuniões foram escolhidas pelo critério volume e diversidade de assuntos em pauta. As atas e convocações das respectivas reuniões também foram objeto de análise, conforme procedimentos relativos à consulta documental elencados no início deste item.

Considerando que os áudios disponibilizados possuíam a gravação integral das reuniões, foi possível aplicar o método de análise do discurso que, segundo Maingueneau (1993) e Vigorena e Battisti (2012), considera os indivíduos não apenas pela linguagem que utilizam ou as palavras que emitem, mas também pela linguagem que é construída em determinado espaço e tempo, por meio de ideologias, políticas e o contexto em que está inserido. Ao mesmo tempo, Godoy (2006) ressalta que pela análise do discurso são consideradas outras particularidades: o enunciado, ou seja, o discurso literal; a enunciação, que diz respeito ao próprio sujeito; as informações secundárias, como as negociações, barganhas e discussões mútuas entre os interlocutores do discurso; e, principalmente, é considerado o contexto, essencial para interpretação.

Não obstante, é importante elucidar a diferença entre análise do discurso (AD) e análise de conteúdo (AC), de modo que justifique a escolha do pesquisador pela aplicação do primeiro

para análise dos áudios das reuniões. De acordo com Caregnato e Mutti (2006), a maior diferença entre os métodos é que a AD trabalha com o sentido e não com o conteúdo, ao passo que a AC foca na materialidade empírica do texto, estabelecendo categorias para sua interpretação. Ou seja, a “AD preocupa-se em compreender os sentidos que o sujeito manifesta por meio do seu discurso; já a AC espera compreender o pensamento do sujeito por meio do conteúdo exposto no texto” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 684).

Seja qual for o método utilizado na interpretação dos dados é importante lembrar que o pesquisador, nesta posição, enquadra-se como um intérprete e sua leitura é, ainda que cientificamente referenciada, influenciada por suas convicções e experiências. Isto posto, sua interpretação nunca poderá ser tida como absoluta (ORLANDI, 2004; CAREGNATO; MUTTI, 2006).

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Inicialmente foi solicitada autorização ao responsável do órgão estudado, na figura da Reitora, para que o pesquisador pudesse proceder à coleta de dados como parte da pesquisa. Os objetivos e a necessidade das informações para a pesquisa foram expostos no documento. A autorização encontra-se no Anexo A.

O projeto de pesquisa também foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFTM e somente, após sua aprovação, as entrevistas foram realizadas. Apresenta-se, ainda, como Apêndice A, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) utilizado nas entrevistas.

O único risco previsto na pesquisa foi o risco de perda de confidencialidade, que consiste na possibilidade, mesmo que remota, acidentalmente ou por motivos de força maior (perdas ou furtos de materiais), de os dados fornecidos pelos entrevistados serem identificados por terceiros que não pertençam ao estudo. Para minimizar esse risco, na transcrição dos dados os sujeitos foram identificados por meio de um código, gerado aleatoriamente, e que apenas o pesquisador tem conhecimento. Informações pessoais ou que pudessem identificar o local e o setor de trabalho foram omitidas na transcrição. Com isso, pretendeu-se minimizar qualquer possibilidade de identificação dos sujeitos no decorrer do estudo.

Todos os entrevistados foram informados que sua participação não causaria danos ou prejuízos de qualquer natureza. Além disso, foi proporcionada a possibilidade de desistência, caso não se sentissem à vontade para participar da pesquisa ou responder alguma pergunta.

O pesquisador se comprometeu, ainda, em encaminhar os resultados da pesquisa aos participantes tão logo seja concluída a dissertação.

4 DIAGNÓSTICO E RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados o diagnóstico organizacional e os resultados da pesquisa. Como contextualização, apresentam-se, inicialmente, informações acerca do órgão de estudo, a Universidade Federal do Triângulo Mineiro, sua história, localização e ambiente de atuação são destacados.

Conforme descrito no capítulo 3, como fonte documental foram considerados o Estatuto e o Regimento Geral da UFTM, os documentos normativos emitidos na gestão atual, ou seja, entre agosto de 2014 e agosto de 2018, bem como as atas do CONSU referente às reuniões ocorridas neste mesmo período. Foram considerados, ainda, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do ciclo 2012-2016 e o Relatório de Avaliação Institucional da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Para análise acerca dos grupos de trabalho, comitês e comissões (quanto aos temas debatidos), os dados foram obtidos por meio do Boletim de Atos Administrativos, divulgado no sítio institucional da UFTM. Informações complementares foram solicitadas, *on-line*, por meio do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC). Os achados encontrados por meio da observação se fizeram complementares.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO

O estudo se deu na Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM, no Campus Sede, situado na cidade de Uberaba, no estado de Minas Gerais. A Universidade é uma instituição federal de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação. Juridicamente, enquadra-se como uma autarquia federal, com autonomia administrativa, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Para estudo, não foram considerados o Campus fora da sede, no caso o Campus Universitário de Iturama, e a escola técnica vinculada, o CEFORES, em razão de suas condições de organização, política, administrativa e legal, diferenciarem-se da Sede.

4.1.1 Localização

A Universidade está situada na região do Triângulo Mineiro, no município de Uberaba cuja população passa de 330 mil habitantes (IBGE, 2019). A cidade é considerada polo agropecuário e industrial e exerce influência política e econômica em mais de 30 municípios (PMU, 2018).

A localização do município é estratégica, do ponto de vista geoeconômico, em função da distância média de 500 km da sede estadual Belo Horizonte e em relação a outros grandes centros do país como as cidades de São Paulo, Brasília e Goiânia (UFTM, 2017a), conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Localização do município de Uberaba em relação aos grandes centros.



Fonte: UFTM (2017a).

No ano de 2015, foi inaugurado o primeiro campus fora da sede, o Campus Universitário de Iturama, no pontal do Triângulo Mineiro.

4.1.2 Histórico

São 66 anos de história desde 1953, data de criação da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro - FMTM, primeira Faculdade de Medicina de Uberaba e do interior de Minas Gerais. Com a formalização da autorização para funcionamento, o reconhecimento e a federalização, foi transformada em Autarquia Federal em 1972 (UFTM, 2017a). Em 2005 a FMTM, na época ainda com apenas três cursos de graduação (Medicina, Enfermagem e Biomedicina), foi transformada em Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM. A partir desse período, foram implantados na sede:

2006: Cursos de Graduação em Fisioterapia, Licenciatura em Letras Português-Inglês, Licenciatura em Letras Português-Espanhol, Nutrição e Terapia Ocupacional;
 2008: Curso de Graduação em Psicologia;
 2009: Cursos de Graduação em Educação Física, Serviço Social e Licenciatura em Ciências Biológica, Física, Geografia, História, Matemática e Química;
 2010: Cursos de Engenharias Ambiental, Civil, de Alimentos, de Produção, Elétrica, Mecânica e Química;
 2014: Curso de Graduação de Licenciatura em Educação do Campo. (UFTM, 2017a, p. 8-9)

Além disso, foram implantados os cursos de Licenciaturas em Química e Ciências Biológicas e Agronomia no Campus Universitário de Iturama. Até dezembro de 2017, estavam autorizadas 1.609 vagas anuais, distribuídas em 28 cursos de graduação (UFTM, 2017a).

4.1.3 Ambiente de atuação

A UFTM posiciona-se como um centro de educação superior de notável tradição, desempenhando um papel de destaque na região, com projeção nacional e internacional mediante a celebração de acordos e convênios. É, nesse aspecto, referência para toda a região do Vale do Rio Grande (MG/SP) e Noroeste Paulista, além de irradiar sua influência em relação ao interior do país (UFTM, 2012a).

A UFTM atende a uma demanda educacional orientada a cursos de nível superior, de pós-graduação (especialização, residência, mestrado, doutorado e pós-doutorado), e profissional técnico, oriunda, diversamente, de vários pontos do país. Mediante a adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) do MEC, a UFTM agregou à sua grade de cursos de graduação programas de ensino nas áreas de licenciatura e de engenharias, suprimindo, assim, demanda carente histórica na região e no país. Na pós-graduação, a Universidade oferece 5 (cinco) programas de doutorado, 16 (dezesesseis) de mestrado (sendo 11 acadêmicos e 5 profissionais), 1 (uma) especialização e 4 (quatro) programas de residência (médica, multiprofissional, enfermagem neonatologia e urgência/trauma) (UFTM, 2017a).

A Universidade ainda presta apoio e atenção à comunidade e ao meio ambiente, com relação à oferta de serviços, programas e atividades de extensão.

A atividade finalística da UFTM é a educação. Assim, seu principal macroprocesso é a geração, difusão e promoção de conhecimento, alinhado à formação de profissionais, no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão. Os processos finalísticos são conduzidos pelas pró-reitorias acadêmicas, em atuação conjunta com os institutos e o Campus Universitário de Iturama.

4.2 DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Esse capítulo discorre acerca da organização e do funcionamento da UFTM, pautados pelo que dispõe a legislação específica, os documentos normativos internos, as orientações do MEC e no material empírico.

4.2.1 Da Organização

De acordo com o Estatuto da UFTM, a Universidade está organizada da seguinte forma:

Art. 10. [...]

I – **Conselhos Superiores:** Representação colegiada, de ordem superior, designada a propor, deliberar e apreciar recursos, em suas instâncias e matérias pertinentes, sobre questões relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária, às atividades administrativas e financeiras e ao desenvolvimento social.

II – **Órgãos Executivos:** Considerada a liderança do reitor, têm a incumbência de administrar as unidades prestadoras de serviços, em âmbito interno e externo, respondendo pelas atividades executivas relativas ao ensino, à pesquisa, à extensão universitária e aos processos de natureza técnico-administrativa.

III – **Institutos e Cefores:** Órgãos substancialmente acadêmicos, com autonomia dentro de sua especificidade e orientados a áreas de conhecimento, designados a conceber e a administrar as políticas e estratégias relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária. Congregam os docentes, os departamentos didático-científicos, as disciplinas, os laboratórios e os órgãos suplementares afins (UFTM, 2007, p.7-8, grifo nosso).

Sob a ótica funcional-decisória, a UFTM se organiza de acordo com o tripé demonstrado na Figura 2:

Figura 2 – Posicionamento decisório da UFTM



Fonte: UFTM (2012a)

Eixo Deliberativo

O eixo deliberativo corresponde aos órgãos colegiados superiores, tendo por competência as consultas e decisões estratégicas de natureza acadêmica e de gestão administrativa da Universidade. Nele, integram:

I – Conselhos Superiores: instâncias de deliberação e consultivas da Universidade, sendo constituídos pelos seguintes Conselhos:

a) Conselho Universitário (CONSU): órgão deliberativo e consultivo, de instância máxima da Universidade. Aprecia e decide matérias referentes ao ensino, à pesquisa, à extensão e às atividades administrativas. Ao CONSU se vinculam conselhos específicos, sendo eles:

- Conselho de Ensino (COENS);
- Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (COPPG);
- Conselho de Extensão Universitária (COEXT).

Ao COENS vinculam-se os colegiados de cursos de graduação e do ensino profissional técnico, e ao COPPG, os colegiados de programas de pós-graduação.

b) Conselho de Curadores (CONCUR): responsável por apreciar e aprovar as contas da Universidade, de responsabilidade do reitor. Reúne-se única e exclusivamente para esta finalidade, anualmente, ante o envio da prestação de contas ao Tribunal de Contas da União.

c) Conselho Social de Desenvolvimento (CONDES): instância com caráter unicamente consultivo composta por segmentos representativos da sociedade civil. Apoia o desenvolvimento institucional por meio da análise e da apresentação de propostas de interesse da comunidade.

Eixo Executivo

O eixo executivo possui a característica administrativa e operacional, respondendo pelo funcionamento e pela gestão das atividades de ensino, pesquisa, extensão e técnico-administrativa, por meio das pró-reitorias competentes.

O eixo é encabeçado pela Reitoria que é responsável pela execução e gestão das funções administrativas e operacionais da Instituição. Compõe-se das pró-reitorias, além de unidades de assessoramento direto. A estrutura da Reitoria se apresenta da seguinte forma:

- Pró-Reitoria de Ensino (PROENS);
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG);
- Pró-Reitoria de Extensão Universitária (PROEXT);
- Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROACE);
- Pró-Reitoria de Administração (PROAD);
- Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH);
- Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN);
- Prefeitura Universitária (PREUNI).

Além dessas unidades, apoiam a Reitoria:

- Comunicação Social;
- Procuradoria Federal;
- Auditoria Interna; e
- Assessoria de Cooperação Internacional.

Eixo Acadêmico

Por fim, no eixo acadêmico encontram-se os Institutos, Centro de Educação Profissional (CEFORES) e Áreas Suplementares de foco estratégico. Este grupo é responsável por congrega os docentes, conteúdos e disciplinas, além de dispor de infraestrutura de apoio acadêmico. Ademais, suscitam os programas, projetos e atividades acadêmicas, no campo de conhecimento ao qual se organizam (humanas, exatas e/ou da saúde).

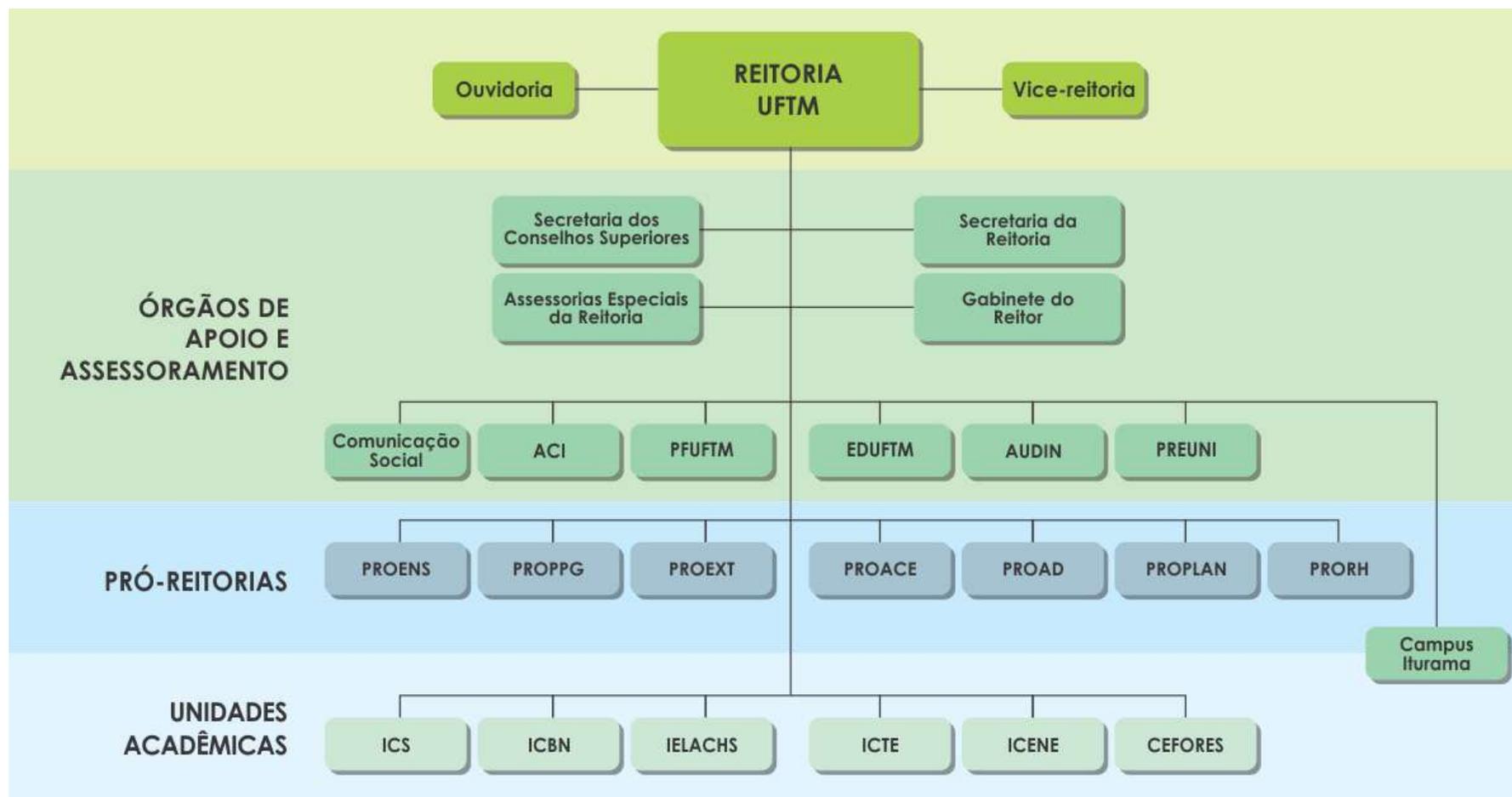
Os Institutos e o CEFORES são estruturas de natureza acadêmica, divididos por áreas de conhecimento, ou por nível de ensino, no caso do CEFORES, e são responsáveis por prover docentes, técnicos especializados, laboratórios, salas de aula e demais estruturas de apoio para execução do processo acadêmico. Os gestores, designados como “diretores”, são subordinados ao reitor. Os institutos são:

- Instituto de Ciências Biológicas e Naturais (ICBN);
- Instituto de Ciências da Saúde (ICS);
- Instituto de Ciências Exatas, Naturais e Educação (ICENE);
- Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas (ICTE);
- Instituto de Educação, Letras, Artes, Ciências Humanas e Sociais (IELACHS).

Apreendeu-se, dessa forma, que o sistema organizacional da Universidade se equiparava, em uma comparação simplista, à divisão dos poderes em âmbito federal, em que havia a presença de um órgão executivo, a Reitoria, neste caso, que responde pelos atos administrativos e de natureza operacional do órgão, ao passo que também havia a existência de órgãos colegiados superiores que se configuravam em meio a um sistema participativo e representativo que validava e deliberava sobre as matérias que lhes competia, como instância máxima de decisão. Por analogia, para entendimento da organização e funcionamento, seria como o executivo e o legislativo federal, com atribuições diferentes, atuando sobre aspectos distintos e em um mesmo nível decisório, cada qual sobre aquilo que lhe competir, conforme estabelecido no Estatuto e no Regimento Geral.

Apresenta-se, na Figura 3, o Organograma da UFTM vigente em janeiro de 2019:

Figura 3 – Organograma da UFTM (Janeiro de 2019)



Legenda: ACI (Assessoria de Cooperação Internacional), PFUFTM (Procuradoria Federal), EDUFTM (Editora UFTM), AUDIN (Auditoria Interna), PREUNI (Prefeitura Universitária), PROENS (Pró-reitoria de Ensino); PROPPG (Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação), PROEXT (Pró-reitoria de Extensão Universitária), PROACE (Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis), PROAD (Pró-reitoria de Administração), PROPLAN (Pró-reitoria de Planejamento), PRORH (Pró-reitoria de Recursos Humanos). Institutos: ICS (Ciências da Saúde), ICBN (Ciências Biológicas e Naturais), IELACHS (Educação, Letras, Artes, Ciências Humanas e Sociais), ICTE (Ciências Tecnológicas e Exatas) e ICENE (Ciências Exatas, Naturais e da Educação).

Fonte: UFTM, 2019a

4.2.2 A Equipe de Gestão

O reitor da Universidade possui mandato de 4 (quatro) anos, permitida reeleição. Sua escolha é pautada pelo disposto no artigo 16 da Lei 5.540/68, com redação determinada pela Lei 9.192/95, cuja regulamentação foi editada pelo Decreto 1.916/96 (BRASIL, 1968,1995,1996).

Na UFTM, é realizada uma consulta informal, quadrienalmente, entre chapas para elaboração da lista tríplice pelo Conselho Universitário. Neste processo, o titular da chapa ganhadora, geralmente, encabeça a lista tríplice. Os derrotados na consulta informal, por meio de acordo prévio entre as partes, não se candidatam para compor a lista a ser encaminhada ao MEC (UFTM, 2018). Salvo raras exceções, o MEC indica para nomeação, pelo Presidente da República, o primeiro nome da lista que, na maioria dos casos, representa a primeira e principal escolha da comunidade universitária (UFSC, 2016).

Ao tomar posse, o reitor nomeia seu vice, que integrou a chapa na consulta à comunidade, e sua equipe administrativa, composta pelos pró-reitores e gestores das assessorias diretamente vinculadas. Os gestores das unidades hierarquicamente subordinadas às pró-reitorias, por sua vez, são escolhidos e designados pelos pró-reitores recém-nomeados.

Quanto aos institutos, CEFORES e o Campus fora da sede, o processo de escolha do gestor se dá de forma eletiva. Os servidores e alunos vinculados escolhem por votação a chapa que ficará à frente da Direção por um mandato de 2 (dois) anos, permitida reeleição (UFTM, 2010).

A consulta à comunidade é prática recorrente para escolha de dirigentes, tanto entre os reitores quanto, por analogia, aos demais cargos eletivos internos do órgão. Frequentemente esta consulta é realizada com proporcionalidade paritária dos votos entre docentes, técnico-administrativos e discentes (UNB, 2016). Apesar disso, a legislação de referência exige, no caso dos reitores, que seja feita pelo órgão colegiado máximo do órgão uma lista tríplice com os nomes dos indicados para posterior nomeação pelo Presidente da República. A elaboração desta lista deve ser realizada considerando o peso de 70% dos votos para o segmento docente e que, caso seja realizada uma consulta prévia, essa mesma proporção deve ser obedecida (BRASIL, 1968,1995,1996). Nesta contenda, as universidades vivem, a cada quatro anos, uma situação dúbia em que pese a insegurança jurídica em razão dos procedimentos realizados para escolha do dirigente máximo, como foi o caso do processo eleitoral de 2018, ao qual a UFTM foi submetida.

Sem adentrar no mérito da proporcionalidade ou inferindo percepções sobre o processo interno acometido pela Universidade questiona-se meramente o fator democrático presente nas decisões no âmbito universitário, principalmente para escolha de seus dirigentes máximos, tendo por base o que dispõe a Constituição de 1988, que define em seu artigo 207

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

É sabido, ainda, que o exercício da autonomia universitária está adstrito ao atendimento dos princípios constitucionais que regem a atuação da Administração Pública, consagrados no art. 37, caput, da Carta Magna:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...] (BRASIL, 1988)

Portanto, inegável que a consulta prévia à comunidade universitária é uma discricionariedade, isto é, ela pode ou não ser exercida pelo Conselho, ao menos na prática. Sua função é oportunizar que todos manifestem suas posições, de modo que essa participação plúrima possa contribuir, posteriormente, para a tomada de decisão do Conselho. Entretanto, deve-se deixar claro que a competência para escolha dos nomes que serão apresentados ao Ministério da Educação recai, unicamente, sobre os membros que compõem tal assembleia (que já conta com a representação de todas as categorias), haja vista seu poder decisório estar legitimado em lei específica para o ato fim do processo.

Quanto aos demais gestores, indicados pelo reitor, quando integram a alta gestão, e indicados pelos pró-reitores, em relação aos setores subordinados às pró-reitorias, havia a presença tanto de docentes quanto de servidores técnico-administrativos. Nas pró-reitorias, por exemplo, havia 5 docentes e 2 técnico-administrativos.

Os docentes não possuíam, antes de serem indicados ao cargo de gestão ocupado no período da pesquisa, experiência ou conhecimento das atividades que chefiavam. Sua área de formação, entretanto, possuía relação, ainda que indireta, com as atividades do setor que assumiram, o que pode ter facilitado sua adaptação. Não obstante, não houve, por parte da gestão de pessoas do órgão, qualquer curso de formação ou preparação exclusiva para os gestores recém-indicados. Houve apenas cursos de capacitação esporádicos, mas que abordavam temas pontuais, como registro de assiduidade, avaliação de desempenho e férias.

Houve carência de treinamento que contribuiu para a atuação dos gestores que não possuíam experiência, incluindo aqueles da categoria docente que geralmente estão distantes das atividades burocráticas que a gestão perpassa.

Questiona-se, entretanto, a qualidade do trabalho exercido pelo profissional quando ele não possui qualquer experiência, conhecimento ou formação para responder por determinado setor da Universidade. Sua equipe poderá contribuir para a execução das atividades diárias, mas o processo de tomada de decisão do gestor pode ficar relativamente prejudicado pela ingerência do indivíduo que assumiu a chefia. O cerne da questão está, conforme critica Finger (1997), em uma gestão não profissionalizada, quando docentes sem formação específica ocupam os principais cargos da Universidade. Leitão (1993) subscreve este pensamento ao afirmar que a gestão universitária prima pela gestão profissionalizada e, nesse sentido, os docentes devem possuir conhecimento técnico para ocuparem cargos de extrema responsabilidade.

Importante mencionar ainda que, de acordo com a Lei nº 12.425/2011, que alterou a Lei nº 8.745/1993, é prevista contratação de substituto quando o docente ocupar cargo de reitor, pró-reitor e diretor de Campus (BRASIL, 2011), ou seja, os docentes quando ocupam os referidos cargos deveriam, em tese, dedicarem-se integralmente ao exercício de suas responsabilidades enquanto gestor, haja vista terem sido contratados substitutos para assumirem suas atribuições enquanto docentes nas atividades de ensino. A legislação, neste caso, dispensa esses docentes ao cumprimento mínimo de horas-aula exigido legalmente. Apesar disso, em relatório emitido pelo órgão, mediante consulta pelo Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) da UFTM, todos os docentes ocupantes dos referidos cargos no período de consulta exerceram atividades de ensino (aula) em, no mínimo, 10 horas semanais. Um dos gestores, inclusive, por um ano inteiro, acumulou o exercício de 30 horas-aula semanais, somando graduação e pós-graduação. Verifica-se nesta situação que parte de suas responsabilidades, enquanto gestor, pode ter sido relativamente prejudicada pelo fato de não ter havido dedicação integral no manejo das atividades, além de ter sido evidenciada uma sobrecarga de trabalho e acúmulo de atividades.

4.2.3 O Conselho Universitário

Os pontos descritos neste item são fruto da análise das atas e convocações das reuniões dos conselhos superiores, em especial o CONSU, além de documentos normativos pertinentes, como o Regimento Geral e o Estatuto da Universidade. Utilizou-se ainda, como amostra, áudios de reuniões, escolhidas aleatoriamente.

Os conselhos superiores são compostos por representantes da comunidade universitária da UFTM e, no caso do Conselho Social de Desenvolvimento (CONDES), também por membros da comunidade externa. A composição, atribuições gerais, formas de indicação e/ou eleição estão dispostos no Regimento Geral da UFTM e no Regimento Interno de cada conselho.

Em relação ao CONSU, ele era composto por 67 (sessenta e sete) membros da comunidade universitária, das categorias docente, discente e técnico-administrativo, ativos e aposentados, quando for o caso, atendendo ao que dispõe a legislação sobre o percentual mínimo de 70% de docentes em sua composição. Os únicos cargos de gestão com assento fixo eram os de reitor, vice-reitor e de diretores dos Institutos. Pró-reitores não tinham assento. Alguns possuíam assento, mas como representantes do Instituto a que se vinculavam e não pelo cargo que ocupavam.

As reuniões são convocadas pelo reitor, como presidente, ou por, pelo menos, 1/3 (um terço) de seus membros, com antecedência mínima de 5 dias úteis. Em caso de urgência, o prazo de convocação poderá ser reduzido para 12 (doze) horas. O comparecimento às reuniões é obrigatório e preferencial em relação a qualquer outra atividade administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão na Universidade (UFTM, 2010).

A pauta das reuniões era definida pelo presidente e pelo(s) secretário(s). No caso do CONSU, a pauta era definida pelo reitor junto ao chefe de Gabinete. Não havia critério específico. Geralmente, utilizava-se ordem de protocolo ou urgência. Para esta última, reuniões extraordinárias poderiam ser convocadas. As reuniões do CONSU ocorrem, ordinariamente, 4 (quatro) vezes ao ano e, extraordinariamente, quando necessário. No período de análise desta pesquisa (2014-2018), o Conselho teve reuniões mensais, ou seja, além das 4 reuniões ordinárias anuais, outras 8, no mínimo, ocorreram. Isso se deu, principalmente, em razão do volume de assuntos e de documentos que necessitavam de apreciação e aprovação do plenário. As decisões são tomadas pelo voto da maioria dos membros presentes.

Os assuntos em pauta possuíam natureza diversa. Foram incluídas desde aprovação de minutas de documentos normativos, autorização de abertura de vagas e concursos como também aprovação de moções de apoio e repúdio a determinados eventos ou fatos cotidianos que tiveram impacto na comunidade.

Para disposto nesta pesquisa, foram considerados como assuntos operacionais aqueles pouco complexos e de aplicação imediata, relacionados às rotinas de trabalho, procedimentos administrativos e demais assuntos de baixa complexidade. Assuntos estratégicos, por sua vez,

considerou-se aqueles de grande relevância institucional, abrangentes e/ou de médio e longo prazo.

4.2.3.1 Principais aspectos observados

Pelas atas e áudios das reuniões do CONSU disponibilizados, pode-se deduzir que, salvo raras exceções, apesar de haver pauta definida, o plenário não conseguia apreciar todos os itens programados para aquela determinada reunião. As discussões se perdiam em um ou outro item de pauta e se perduravam durante quase todo o período.

Não há como definir quais assuntos mais se polemizaram, entretanto, era evidente que as discussões mais acaloradas ocorriam quando a matéria atingia diretamente questões particulares, como vagas docentes, orçamento, procedimentos operacionais, atividades docentes ou ainda quando sua aprovação impactava a comunidade acadêmica. É preciso esclarecer que, quando se utiliza “comunidade acadêmica”, exclui-se os servidores técnico-administrativos (UFTM, 2010).

Durante as sessões em que havia questões polêmicas, o Conselho agia de modo bastante político, isto é, com disputas por recursos e confronto de interesses.

Verificou-se por meio dos áudios que havia clara divisão entre o que se pode denominar, mesmo em um ambiente acadêmico, de “oposição” e “situação”, ou seja, aqueles que estavam, no momento, na gestão e seus apoiadores e aqueles que eram contrários à gestão e seus seguidores. Independentemente dos objetivos do assunto em pauta, quando, por exemplo, o documento era uma proposta advinda de um trabalho da equipe gestora, o grupo opositor era contrário, sem se atentar quanto à qualidade do trabalho ou aos objetivos que poderiam ser alcançados com sua aprovação. Percebia-se que as discussões se limitaram à disputa de egos e interesses com argumentos, do ponto de vista prático e operacional, questionáveis.

Pela análise das convocações (e respectivos anexos) e, em complemento, dos áudios, observou-se que os assuntos e documentos pautados para apreciação do Conselho foram, por vezes, técnicos que demandavam conhecimento prévio ou experiência na execução dos procedimentos listados. Ainda assim, os conselheiros se julgavam capacitados o suficiente para discutir os documentos e sugerir emendas, sem ter a presença da equipe técnica que elaborou a proposta. Alguns documentos, inclusive, eram demasiadamente extensos e os conselheiros não tinham tempo hábil para realizar a leitura antes da reunião e acabavam por discutir ponto a ponto no decorrer do plenário, ocupando todo o tempo previsto.

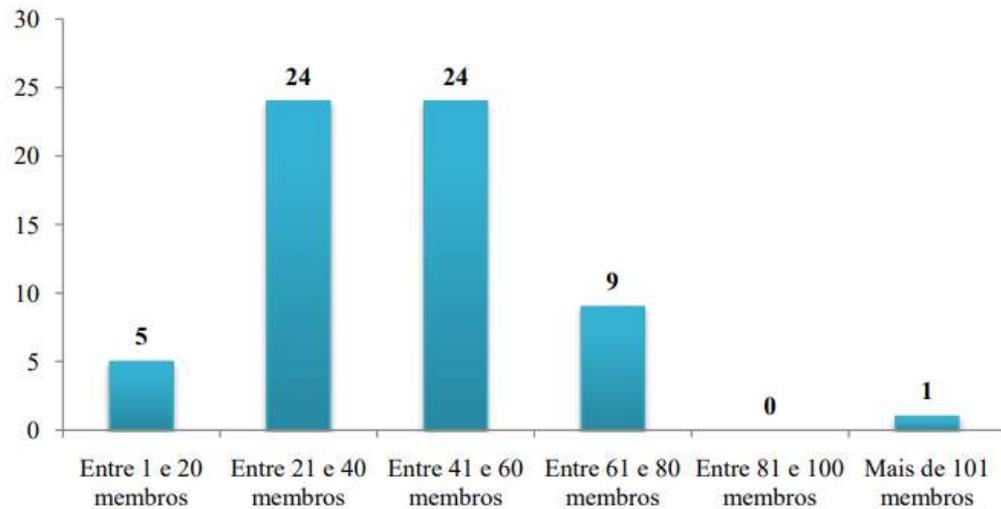
Do mesmo modo, na aparente falta de conhecimento ou experiência no assunto em pauta, os conselheiros fizeram uso apenas de suas opiniões pessoais, sem fundamento. Considerando que assuntos estratégicos estavam sendo discutidos e que os rumos da Universidade poderiam ser decididos, fazer uso apenas da opinião pessoal, sem qualquer critério técnico é, conforme Finger (1997), Freitas (2004) e Pimenta (2007), perigoso para o desenvolvimento institucional, ao passo que a orientação para execução das principais ações institucionais decorrem das deliberações do Conselho. Nesse sentido, os conselhos superiores têm a responsabilidade de assegurar que a organização cumpra sua missão eficazmente por meio de decisões assentadas pela legalidade e pelo tecnicismo, apesar de sua atuação ser primordialmente política (FINGER, 1997; FREITAS, 2004; PIMENTA, 2007).

Os áudios demonstraram, ainda, que, motivado pelo prolongamento das discussões, a pauta da reunião quase sempre não era cumprida no tempo previsto e alguns documentos demoravam a ser apreciados, fato constatado pelas convocações, em que o mesmo item de pauta era incluído em sucessivas reuniões, evidenciando pendência na sua apreciação. Além disso, quando, por exemplo, o documento era incluído em pauta de reunião ordinária, devia-se aguardar até a próxima reunião, também ordinária, para que voltasse a ser discutido. Sabendo-se que são 4 reuniões ordinárias anuais, a espera, não raras vezes, superou 3 meses.

Outro ponto a ser discutido é em relação aos itens apreciados pelos conselheiros. De acordo com as convocações e atas disponibilizadas no site da UFTM, as decisões do CONSU se voltaram mais para resolução de problemas imediatos e operacionais do que complexos e abrangentes. Assuntos cotidianos foram levados ao Conselho. Conforme dados analisados, questiona-se se realmente havia necessidade de determinados assuntos serem levados para apreciação da instância máxima deliberativa da Universidade ou se o reitor, no limite de suas competências, não seria a autoridade adequada para tomada de decisão.

Além dos pontos observados nas reuniões, destacou-se também a quantidade de membros que compunham o CONSU. Bastos et al. (2016) apresentaram em sua pesquisa que a composição de conselhos superiores nas universidades federais é bastante diversa, variando entre 11 e 107 membros, sendo que nos mais numerosos nem todos os membros têm direito a voto. A Figura 4 apresenta a distribuição das universidades por faixas de membros.

Figura 4 - Quantidade de membros nos Conselhos Superiores das Universidades Públicas Federais Brasileiras em 2016



Fonte: Bastos et al. (2016)

Segundo Bastos et al. (2016), das 63 universidades públicas federais analisadas, percebe-se que a maioria (76,19%) possuía entre 21 e 60 membros. O eixo vertical demonstra o quantitativo de universidades em relação ao quantitativo de membros listados no eixo horizontal. Verifica-se com o estudo de Bastos et al. (2016) e de acordo com a consulta documental realizada, que apenas a UFTM e mais outras 8 universidades possuíam entre 61 e 80 membros. Acredita-se que quanto maior a quantidade de membros, mais difícil se torna atingir quórum, obter consenso, dar celeridade às reuniões (BORDALO, 2016). O próprio esvaziamento do plenário, percebido por meio das atas disponibilizadas, esbarra no numeroso quantitativo de membros. Apesar de as reuniões do CONSU se sobreporem às atividades administrativas e acadêmicas, o membro encontrava dificuldade para deixar todas as suas várias atividades rotineiras e atribuições do cargo e/ou da função que ocupa para estar presente nas reuniões. Além disso, Bordalo (2016) já dizia que a presteza no desenvolvimento das atividades do colegiado é, em comparação, inversamente proporcional à quantidade de membros em sua composição.

4.2.4 Os Órgãos Executivos

Conforme disposto no Regimento Geral (UFTM, 2010), os órgãos executivos da Universidade se traduziam pela Reitoria e unidades diretamente subordinadas, neste caso, as

pró-reitorias e assessorias vinculadas. Eram 7 pró-reitorias: de Administração, Ensino, Pesquisa e Pós-graduação, Extensão Universitária, Assuntos Comunitários e Estudantis, Planejamento e a de Recursos Humanos. Para este estudo, incluíram-se nesse espectro os Institutos Acadêmicos. Fazendo uso da observação participante e por meio da pesquisa documental, conforme descrito na metodologia deste estudo, as situações identificadas encontram-se descritas no item seguinte.

4.2.4.1 Principais aspectos observados

A partir da pesquisa documental, constatou-se que as decisões, ainda que diretamente vinculadas às atividades específicas das pró-reitorias, eram encaminhadas ao reitor e, posteriormente, formalizadas por meio de atos normativos próprios (UFTM, 2017c). Em 7 de outubro de 2015, a então Reitora em exercício, delegou competências aos pró-reitores, permitindo, inclusive, a emissão de atos normativos. Houve, dessa forma, descentralização de parte das decisões, aquelas que, por lei, poderiam ser delegadas, sem prejuízo legal. No ato de delegação, não houve responsabilidades atribuídas aos diretores dos institutos (UFTM, 2015). Na pesquisa documental, foi identificado, ainda, que na primeira versão da outrora minuta da Resolução constavam responsabilidades a serem delegadas aos diretores dos institutos, entretanto, sem motivo formal documentado no processo, o trecho foi excluído da versão final que está em vigor (UFTM, 2017c).

Observou-se, desde a aprovação da Resolução nº 29/2015, da Reitora, que delegou competências aos gestores (UFTM, 2015), aumento na emissão de documentos, principalmente Portarias, com finalidades diversas, do ponto de vista administrativo, dispendo sobre matérias operacionais que dispensariam formalização por meio de um ato administrativo. Além disso, o conteúdo versava essencialmente sobre comissões e grupos de trabalho com atribuições análogas às unidades organizacionais constituídas (UFTM, 2019c). Para tentar sanar este problema, a Reitora editou, em 2015 (com atualização em 2017), a Resolução nº 22 que definiu as características, finalidade e objetivos de comissões, comitês e grupos de trabalho (UFTM, 2017b). O documento, ao que se analisou, pretendeu padronizar os agrupamentos e delimitar sua constituição, evitando, inclusive, que estes agrupamentos fossem constituídos para executar atividades exclusivas de uma unidade ou gestor específicos (UFTM, 2017b).

Os diversos grupos e comitês constituídos após a Resolução nº 22 foram essencialmente de apoio à gestão e à tomada de decisões. Quando o gestor não possuía elementos suficientes para tomada de decisão, constituíam-se grupos para que as discussões fossem realizadas e o

gestor tivesse condições de prosseguir com sua decisão, desta vez, referendada pelo grupo ou comitê que o subsidiou. Apesar disso, por vezes foram incluídos representantes de diversos setores, inclusive da área acadêmica, sem familiaridade com o tema em discussão (UFTM, 2019c). Questiona-se, portanto, até que ponto o resultado dos trabalhos foi satisfatório. A observação direta em algumas reuniões destes grupos e comitês permitiu perceber que alguns participantes não contribuíam significativamente para a discussão, pois não possuíam o domínio do assunto em pauta e se limitavam a apontar aspectos superficiais ou baseados puramente em opiniões.

Outro aspecto observado foi a discussão, em grupos de trabalho, de matérias que deveriam ser discutidas no âmbito dos colegiados como, por exemplo, paridade de votos em processos eleitorais, ou de competência exclusiva do gestor como processos de substituição de servidor em período de férias. Nestes casos, conforme teor da Resolução nº 22, que dispôs sobre comissões, comitês e grupos de trabalho, a constituição destes grupos tem sido realizada de forma equivocada e, ao contrário de seu objetivo inicial, prejudica a gestão, gerando, inclusive, pontos dúbios de legalidade (UFTM, 2017b).

A autoridade e o poder de decisão dos gestores, em nível de pró-reitoria, não se restringiram à sua área de gestão, mas em relação ao processo ao qual gerenciava, por meio de suas competências institucionais. Dessa forma, um processo licitatório, por exemplo, ainda que perpassasse por outras unidades organizacionais, a Pró-reitoria de Administração continuava respondendo por ele e tendo poder de decisão naquilo que lhe competia.

Fora das discussões internas e das comissões, comitês e grupos de trabalho, frequentemente foram realizadas reuniões entre chefias e/ou representantes de setores para discussão de pontos específicos que faziam parte de sua rotina de trabalho. No período de observação, entre agosto e dezembro de 2018, o pesquisador presenciou e participou de várias destas reuniões. O que pôde ser notado foi que as discussões eram superficiais e sobre aspectos demasiadamente operacionais. Assuntos que poderiam ser resolvidos por telefone, e-mail ou um documento encaminhado aos envolvidos, foram levados para discussão em intermináveis reuniões, que tomaram tempo dos gestores e dos demais envolvidos e em nada contribuíram para o processo decisório. As situações de conflito, vivenciadas no âmbito da unidade de cada membro, eram expostas nessas reuniões, as quais deixavam de ser um ambiente de negociação e discussão acerca do tema que as motivou e perderam sua produtividade.

A Reitoria, órgão máximo da estrutura executiva, bem como as pró-reitorias não possuíam regulamentos aprovados. A falta de instrumento normativo em que constasse a organização, funcionamento e competências de cada macrounidade gerava dúvidas quanto às

competências exclusivas de cada área. Na execução das atividades diárias e, por sua vez, no processo decisório de cada subunidade, era comum surgirem dúvidas sobre a competência de aprovação e até execução sobre determinada matéria.

4.2.5 Conflitos de Competências

O Conselho Universitário (CONSU) é, conforme o Estatuto, “o órgão máximo de natureza normativa, deliberativa e consultiva da Universidade, sendo presidido pelo reitor ou, na sua ausência ou impedimento, pelo vice-reitor, ao qual compete as decisões para a execução da política geral” (UFTM, 2007). Quando o texto estatutário estabeleceu que a competência do CONSU era apenas deliberar acerca da política geral, ele deu poderes ao reitor para executar e decidir aspectos específicos de organização e funcionamento da Universidade, alastrados por orientações gerais aprovadas pelo Conselho. Entretanto, a realidade era bem diferente. A morosidade do CONSU em apreciar documentos que norteariam as decisões do reitor e demais gestores, fez com que estes, por necessidade, agissem em sentido contrário, ou seja, estabelecessem procedimentos específicos e operacionais em um primeiro momento para posteriormente o Conselho aprovar os aspectos gerais, embasados nos específicos e operacionais que já estavam em funcionamento. A prática era recorrente, dados os documentos institucionais vigentes consultados.

Algumas matérias decididas pelo reitor careciam de deliberação e homologação do CONSU. Quais matérias e em que nível de detalhamento, não havia documento institucional que estabelecesse esta relação. Os principais documentos de organização, a saber o Estatuto e o Regimento Geral, não eram claros sobre a relação de dependência ou subordinação nas decisões institucionais, apontando, unicamente, atribuições gerais que deixavam espaço para interpretações equivocadas. A decisão então, de qual documento ou decisão deveria ser submetida ao CONSU, era unicamente do reitor, cabendo recurso, por qualquer membro da comunidade universitária, ao próprio Conselho.

4.3 O REGIMENTO GERAL

O Estatuto e o Regimento Geral da Universidade constituem instrumentos de natureza jurídica, exigidos pelo Ministério da Educação, sendo referência para a elaboração dos instrumentos de organização da Universidade, regulamentando-os à matéria pertinente e subsidiando o processo decisório da UFTM.

É sabido que a Administração pública só pode agir conforme determina a lei e, na ausência ou omissão do documento legal, normas internas devem ser consideradas (MEIRELLES, 2005). O Regimento Geral, pelo seu nível de detalhamento, era tido como documento normativo máximo da Universidade, guiando as decisões dos gestores e a atuação dos membros da comunidade universitária. Dessa forma, considerando que todas as decisões eram balizadas pelo texto regimental, a qualidade deste era diretamente proporcional à qualidade daquelas.

Pela consulta documental pôde ser percebido que, em atendimento ao princípio da legalidade, para qualquer ação era utilizado como fundamento algum dispositivo legal ou o Regimento Geral. Todavia, tomou-se conhecimento que o documento encontrava-se em processo de revisão por meio de uma Comissão designada pelo CONSU. O motivo seria as várias inconsistências e omissões no texto regimental que engessavam a gestão ou tornavam o entendimento dúbio em diversas atividades, sejam elas administrativas ou acadêmicas. Ademais, a versão vigente à época datava do ano de 2010 e, considerando as alterações legais no período e da própria Universidade, em pleno desenvolvimento, uma atualização integral se fez necessária.

A Comissão de Revisão do Regimento Geral, então, foi constituída pelo CONSU com a finalidade de executar a prospecção, compilação e edição de propostas para a revisão do Regimento Geral, a ser realizada posteriormente pelo próprio Conselho (UFTM, 2016a).

A Comissão possuía metodologia de trabalho formalizada pela Resolução nº 14/2016, do CONSU, que aprovou o processo metodológico de revisão do Regimento Geral e estabeleceu o funcionamento da Comissão responsável pelo processo de revisão. Pela Resolução, as sugestões da comunidade universitária seriam recebidas por meio eletrônico, no sítio da UFTM em formulário próprio, pelas entidades representativas ou pelos membros que os representavam na Comissão e, não obstante, a Comissão deveria analisar também o Estatuto e os demais instrumentos normativos em vigor que tinham relação direta com matérias tratadas no bojo do Regimento Geral (UFTM, 2016a).

A Comissão era composta originalmente por 46 membros, sendo 23 titulares e 23 suplentes, com representantes dos Institutos, CEFORES e do Campus Universitário de Iturama, além da presença de técnicos da Pró-reitoria de Planejamento, responsável pela regulamentação institucional (UFTM, 2016a). Com o decorrer das atividades, houve alterações na composição, e algumas vagas ficaram vacantes por falta de indicações dos segmentos respectivamente responsáveis.

Em resposta ao pesquisador, mediante consulta ao SIC, a Reitoria da UFTM informou que os trabalhos da Comissão foram suspensos em outubro de 2017 por motivos de não conseguir atingir quórum nas reuniões e por não haver mais tempo hábil para conclusão dos trabalhos que estavam definidos para encerrar em dezembro de 2017. Os documentos foram compilados com os trabalhos realizados até aquela data com cerca de 82% dos artigos do Regimento Geral revistos e entregues à secretaria do CONSU, em abril de 2018. Até março de 2019 o processo encontrava-se aguardando apreciação do Conselho.

Questionada sobre a demora para o CONSU analisar os documentos, a Reitoria se manifestou, por meio do SIC, conforme Anexo C, alegando que o assunto seria repassado ao CONSU em convocação para reunião com pauta única e que tal convocação ainda não ocorrera tendo em vista o processo eleitoral para escolha do novo reitor, que demandou diversas e sequentes reuniões do Conselho e, ainda, devido às pautas urgentes que necessitavam de aprovação imediata.

A revisão do Regimento Geral se faz necessária não apenas pelas inconsistências que o texto regimental possui. Em comparação a regimentos de outras universidades, o da UFTM se apresenta demasiadamente extenso e incluindo aspectos operacionais ou que poderiam estar dispostos em outro documento institucional. O Regulamento de Graduação (UFTM, 2012b), por exemplo, é uma cópia, com redação mais atualizada, dos artigos 90 ao 140 do Regimento Geral. Ou seja, dois documentos normativos institucionais dispoem sobre a mesma matéria e com o mesmo conteúdo. Além deste, há outros documentos, normativamente inferiores ao Regimento, que também dispõem sobre a mesma matéria, da mesma forma, apenas com um nível de detalhamento maior.

4.4 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A UFTM, conforme determinação legal, estabelece seu planejamento estratégico por meio de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), desenvolvido para um ciclo de 5 anos. O último PDI elaborado pela Universidade abarcou o ciclo compreendido entre os anos de 2012 a 2016. Para o período seguinte, 2017-2021, foi estabelecida metodologia para construção do documento por meio da Resolução nº 2/2016, da Reitora, que definiu, entre outras coisas, que o processo seria empreendido por comitês técnicos divididos em 3 grandes eixos:

I - Gestão Acadêmica;

II - Gestão Administrativa;

III - Infraestrutura e Tecnologia da Informação.

A Resolução previu, ainda, consulta pública à comunidade, de forma avulsa e anônima por meio de urnas espalhadas nas unidades, e também a participação de setores internos da Universidade. Após, os Comitês avaliariam as propostas e conceberiam os correspondentes Planos de Ação (UFTM, 2016b).

O documento final ainda não foi aprovado pelo CONSU em razão do mesmo motivo que a revisão do Regimento ainda não foi apreciada, ou seja, em função do processo eleitoral para escolha do novo Reitor da UFTM e de pautas urgentes que necessitavam de aprovação imediata. Reforça-se que o documento que abrange o planejamento estratégico da Universidade para o quinquênio 2017 a 2021, mesmo estando quase na metade do ciclo, ainda não foi aprovado.

Além disso, conforme análise da pesquisa documental, não houve nenhum registro de qualquer ação, decisão ou encaminhamento que tenham sido embasados por uma ou mais ações previstas no PDI de referência. Somado isso ao fato de que, mesmo sendo uma exigência legal, o próprio Ministério da Educação não formalizou a pendência, é evidenciada uma preocupante subvalorização do documento e ações que representam para o desenvolvimento da Universidade e a qualidade do processo decisório. Espera-se que, por meio da percepção dos entrevistados, possa-se inferir os reais motivos que tornam a interlocução do planejamento com o processo decisório tão incipiente.

4.5 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A partir da análise das entrevistas, foi possível identificar alguns aspectos sobre o processo decisório da UFTM, aos quais estão dispostos nos itens seguintes, divididos de acordo com as categorias definidas por meio da análise de conteúdo.

4.5.1 Quanto à experiência

Conforme detalhado no capítulo 3, da metodologia, pode-se inferir que os gestores entrevistados possuíam, em média, 10 anos de UFTM e ocuparam, também pela média, 3,6 anos o cargo de direção, abrangendo quase a totalidade do período de gestão analisado (2014-2018).

Todos os entrevistados já ocuparam cargos de chefia antes do cargo ao qual se enquadrava o perfil da pesquisa. Oito deles foram coordenadores de curso, 1 já esteve também na direção de instituto e 2 chefiaram departamentos administrativos. Além disto, dois deles ocupavam o cargo pela segunda vez. Há de se concluir, então, que todos possuíam relativa experiência de gestão antes de assumirem o cargo de direção.

4.5.2 Rotina de Trabalho e Relação com a Equipe

Em relação à forma de trabalho do gestor com sua equipe, apenas um dos entrevistados não compartilhava informações com seus servidores. No geral, as informações eram compartilhadas, as tarefas delegadas e havia constante atualização em relação às atividades que estavam sendo executadas pelos servidores. Eram realizadas reuniões frequentes em que participavam, não somente as chefias, como também os demais servidores, caso estivessem interessados, embora, conforme apontado por 9 dos entrevistados, havia, quase sempre, pouco interesse dos servidores, que não ocupavam cargos/funções, em participar das discussões. Pontos apresentados como desmotivadores da participação incluíam as reuniões serem classificadas como improdutivas e pouco objetivas, fato também evidenciado por meio da observação. Nos institutos, essas discussões ocorriam sempre em nível de colegiado.

Foi questionado também se as decisões eram discutidas com a equipe de trabalho. Apenas dois dos entrevistados optavam por não levar os assuntos para a equipe. Estes dois entrevistados eram diretores de Institutos. Um destes diretores argumentou que “são decisões que demandam maior discernimento e uma visão mais ampla que secretários não teriam [...] Até porque temos o colegiado e a maioria das decisões são levadas pra serem discutidas lá. E os técnicos têm seu representante”. Em contraponto, outro entrevistado reconheceu a importância da equipe: “eu tomo as decisões, mas sem a equipe eu não sou nada. Ela é meu braço direito, meu pescoço... Nós [docentes] não fomos formados pra isso [gestão] [...] a gente precisa ouvir. Eles sabem, tecnicamente, muito mais do que a gente”. Mas, ao mesmo tempo, alguns reconheceram que talvez o tempo precisa ser otimizado e consultar toda a equipe causaria morosidade nas decisões e, para isso, as consultas, quando eram realizadas, englobavam somente as chefias hierarquicamente inferiores. As reuniões com a equipe, nesse caso, seriam realizadas pontualmente em períodos predefinidos. Outro argumento pautado por um outro entrevistado foi que “[...] eu, enquanto gestor, tenho o respaldo de uma equipe que não é efêmera. Eles possuem a experiência que eu não tenho, por isso é importante envolvê-los”.

Em síntese, a comunicação bilateral gestor-equipe, contribuiu para a tomada de decisão à medida que houve troca de informações e experiências que poderiam esclarecer determinados assuntos e elucidar os fatos para a tomada de decisão do gestor, principalmente quando se tratasse de decisões não programadas.

4.5.3 Decisões Colegiadas

- Participação em Órgãos Colegiados

Exceto dois entrevistados, todos participavam, de alguma forma, de órgãos colegiados no seu âmbito de atuação. Três deles presidiam conselhos vinculados ao CONSU. Três eram membros do CONSU como representantes da categoria e dois pelo cargo que ocupavam. Importante lembrar que os pró-reitores não possuem assento fixo no CONSU, enquanto os diretores dos institutos sim.

- Pró-reitores no CONSU

A maioria dos entrevistados apontou que seria importante que os pró-reitores participassem de alguma forma das deliberações do CONSU. Um deles mencionou:

[...] pelo menos uma participação com direito a voz deveria existir. [...] porque a maioria dos assuntos que são discutidos [...] tem início ou em algum momento passam nas Pró-reitorias e é necessário algum esclarecimento, alguma... alguma defesa ou alguma arguição por parte deles.

O entrevistado, inclusive, ainda remeteu à questão da eficiência e o quanto a participação dos pró-reitores daria mais celeridade às decisões: “estando lá eu acho que daria uma dinâmica melhor para o trabalho do CONSU.” Sobre o aspecto eficiência, outro entrevistado questionou a competência técnica do Conselho para apreciação de determinadas matérias e/ou documentos sem a presença do pró-reitor responsável, alegando que isso criaria documentos sem qualquer aplicabilidade.

Apenas um dos entrevistados discordou da presença dos pró-reitores no Conselho Universitário. Este entrevistado argumentou que “os pró-reitores fazem parte da gestão e os assuntos ou documentos que são discutidos ali são encaminhados pelas áreas que eles

gerenciam. Acho que seria conflito de interesses, você apreciar e aprovar algo que você mesmo fez”.

Apesar disso, depreendeu-se que a maior parte dos gestores reconhecia a importância da presença dos pró-reitores nas reuniões do CONSU, ainda que como ouvintes, sem direito à voto. O processo de decisão realizado no âmbito do Conselho, segundo relatos, seria melhor estruturado e embasado. Na conjuntura à época, não havia previsão normativa que garantia esta participação.

- Decisões Colegiadas

Em relação à colegialidade, grande parte das decisões, segundo os entrevistados, eram levadas para discussão em colegiados ou nos conselhos de referência, à exceção de pró-reitorias que não possuíam conselho que, na UFTM, eram três: PROAD, PROPLAN e PRORH. Nestas, decisões de grande abrangência e/ou impacto eram encaminhadas para discussão no CONSU, mas geralmente a decisão era conjunta entre o reitor e o pró-reitor responsável. Dois dos entrevistados, inclusive, citaram a necessidade de um conselho administrativo para que discussões operacionais não precisassem ser levadas ao CONSU ou não ficassem restritas apenas ao reitor. Outra questão é que, àqueles que possuíam conselhos de referência (ensino, pesquisa e extensão), quando a decisão carecia de ser legitimada colegiadamente, elas eram postas à apreciação destes órgãos. Mas ainda assim, o encaminhamento era uma decisão subjetiva do gestor.

Em contraponto, à exceção dos dois entrevistados ligados à área acadêmica, os participantes se mostraram preocupados em relação às decisões colegiadas, quanto à sua eficiência e aplicabilidade. Um entrevistado destacou:

Aqui, a constância é que uma decisão colegiada quase sempre não é o melhor para a Universidade em razão dos aspectos políticos extremados envolvidos. Isso é um consenso. Muitas vezes as decisões colegiadas não refletem o correto, não refletem o melhor para a Universidade. Talvez aqui seja uma das poucas universidades onde o aspecto político, que deve existir em razão da pluralidade de ideias, atrapalha a gestão consideravelmente. Existem influências políticas até de grupos externos e partidos políticos, e isso acaba se tornando prejudicial.

Como a linha de pensamento entre os gestores de áreas administrativas foi a mesma, pôde-se induzir que a decisão colegiada se mostrou ineficiente quando envolveu aspectos administrativos, o que não aconteceu com muita frequência no âmbito dos Institutos, razão possível que justifica o posicionamento dos dois entrevistados gestores de Instituto.

- Conselho Gestor / Executivo

Dada a necessidade, a maioria dos entrevistados sugeriu a criação de um órgão colegiado que tivesse a participação dos pró-reitores e demais integrantes da alta gestão para que decisões conjuntas, sobre determinados assuntos, pudessem ser discutidas antes do encaminhamento ao CONSU ou, de acordo com a matéria, sem necessidade de apreciação do Conselho. Um dos entrevistados evidenciou em sua fala os aspectos levantados pelos demais: “Um órgão que integrasse as pró-reitorias facilitaria os trabalhos, porque há decisões que as permeiam [...] questões mais operacionais e menos estratégicas e mais voltadas para a questão administrativa poderiam ser discutidas num Conselho de Administração ou Conselho Gestor”.

4.5.4 Decisão na Alta Gestão

Dando sequência, foi perguntado aos entrevistados como era o processo decisório na alta gestão, da qual eles faziam parte, e como seria essa relação. Mais uma vez, segundo as explanações dos participantes, os procedimentos eram diferentes quando se tratava dos pró-reitores e demais gestores ligados à Reitoria e quando se tratava dos Institutos. Os pró-reitores entrevistados afirmaram que as decisões eram compartilhadas e/ou tomadas conjuntamente, mesmo quando não os envolviam diretamente. Havia reuniões frequentes e todos os pró-reitores eram ouvidos. A Reitora, então, tomava sua decisão baseada nos argumentos apresentados pela equipe. As decisões nunca eram impostas, sempre discutidas. Já com os Institutos, era um pouco diferente. Os dois entrevistados que estavam na gestão de Instituto declararam que não havia muita participação nas decisões oriundas da Reitoria e que, quando eram convidados para alguma discussão prévia, isso ocorria apenas nas pró-reitorias acadêmicas (ensino, pesquisa ou extensão).

O que eu vejo são decisões pensadas e discutidas entre eles. E nós somos apenas comunicados. Quando nos convidam, é apenas para passar informações. Mas a decisão já foi tomada. Isso é com toda a área acadêmica, como se a Universidade se dividisse entre as áreas administrativas e acadêmicas. [...] Eu realmente acho que é algo cultural, enraizado. Não é algo só da gestão. Os técnicos são assim também.

Percebe-se que havia um aspecto político que influía na relação entre o corpo acadêmico e a gestão. Outrossim, isso é uma característica comum no meio universitário, conforme levantaram Desiderio e Ferreira (2004) e Ribeiro (2014). Verifica-se que este comportamento assumiu uma proporção que prejudicava consideravelmente o processo decisório do órgão.

Quando as decisões não eram discutidas previamente entre os gestores e somente encaminhadas para deliberação do CONSU, por exemplo, como destacado nas falas de alguns entrevistados, as discordâncias acabavam gerando resistência, que poderiam ser reduzidas se houvesse um consenso prévio entre as partes e os pares fossem consultados. “As discordâncias acabam desaguando nos conselhos. É sempre um impasse.”, afirma um dos entrevistados.

4.5.5 Subsídios à Decisão e Fatores Intervenientes

- Reuniões, comissões, comitês e grupos de trabalho

Em relação às reuniões setoriais, os grupos de trabalho, comitês e comissões que existiam na Universidade para tratar de assuntos específicos e englobar os envolvidos, interessados ou mesmo para democratizar as decisões, todos foram enfáticos em sua fala ao apontar que várias dessas reuniões eram improdutivas. Um dos entrevistados ressaltou:

[...] na minha opinião tá faltando um pouco de controle sobre isso. Hoje tem grupo de trabalho para tudo quanto é coisa e a gente não vê muito os resultados práticos, né... e muitas pessoas faltam, eu sei que as pessoas, algumas pessoas, vão só por conta de algum certificado, como no caso de docente por exemplo, que precisa do certificado... da portaria para progredir.

Outro ainda levantou a questão dos custos implícitos envolvidos:

Os trabalhos que a Universidade realiza deveria ser metrificado de alguma forma. Por exemplo, a construção de uma minuta em intermináveis reuniões. Se contabilizarmos as horas gastas vezes os servidores envolvidos e o custo-hora deles, veríamos um desperdício de gasto público.

Alguns entrevistados afirmaram que ouvir a opinião das pessoas e dos setores interessados era uma coisa, construir a proposta juntos, era outra diferente. Na maioria dos casos, os participantes desses grupos não possuíam conhecimento e não agregavam as discussões, que poderiam ser reduzidas para poucos encontros apenas após a proposta ser apresentada, por exemplo. Alguns ainda citaram a importância da regulamentação que, nesses casos, poderia evitar reuniões para tomada de decisão haja vista que o assunto se encontrava disciplinado em normativa interna.

- Regulamentação Interna

Ainda conforme relatos, não havia clareza sobre as competências das unidades executivas haja vista não contarem com seus regulamentos internos, ou seja, suas responsabilidades e atribuições não estavam dispostas em nenhum documento normativo no âmbito da Universidade. Um dos entrevistados, por exemplo, citou o viés pessoal inculcado nas decisões quando as competências não eram claras o suficiente:

Quando não se tem certeza sobre de quem seria a competência para apreciar e aprovar determinado documento, esta decisão acaba ficando enviesada por quem está à frente da gestão, o que não pode ocorrer porque sabemos que os aspectos pessoais podem influenciar, mesmo que inconscientemente. E nesse sentido, nem a consulta jurídica é clara o suficiente.

Nessa linha, em relação aos documentos que subsidiavam as decisões dos gestores, foi perguntado se eles os levavam em consideração ou se, ao menos, as áreas técnicas eram consultadas. Nesse sentido, todos alegaram fazer uso de documentos normativos internos para tomada de decisão. Citaram, inclusive, a importância desse tipo de documento para o processo e como meio de dirimir dúvidas e reduzir eventuais conflitos e questionamentos, como citou um dos entrevistados: “[...] a normatização dirime conflitos internos e com a comunidade. Por isso é tão importante. Estando normatizado [...] o trabalho de todos é mais simples, inclusive o serviço que a gente presta à comunidade”.

Nesse caminho, alguns reforçaram a necessidade de mais documentos normativos e uma atuação mais ativa do setor responsável pela regulamentação institucional. Um entrevistado mencionou:

A unidade responsável pela normatização deveria ter iniciativa em criar normas. Geralmente é por demanda. Mas a Universidade do jeito que está, em pleno desenvolvimento, regras e critérios são necessários, mas a unidade, às vezes, não consegue demandar. Então, já que a normatização institucional é de responsabilidade de uma única área, ela deve buscar as necessidades e fazer seu trabalho, fazer esse levantamento e identificar as carências.

Os entrevistados foram indagados em relação à legitimidade desses tipos de documentos e argumentaram que estes eram sempre avaliados pela Procuradoria, quanto aos aspectos legais, então havia embasamento para o que estava sendo disposto e que pelo fato de existir normatização interna, não haveria espaço para impasses. Pelo contrário, segundo eles, havia impasse naquilo que não estava normatizado, institucionalizado e a decisão do gestor acabava ficando prejudicada.

Dois entrevistados da área acadêmica se mostraram preocupados com o “engessamento” da gestão quando há excesso de normas. Por outro lado, seis entrevistados não demonstraram preocupação, alegando que, por se tratar de um documento interno, adequações poderiam ser feitas e que “é melhor ter regras e precisar adequá-las do que não ter embasamento para a decisão”.

Todos, entretanto, suscitaram a necessidade de as normas e regulamentos serem amplamente discutidos antes de entrarem em vigor. “Se é uma normatização que afeta todo mundo, tem que haver uma discussão mais ampla”, elencou um deles.

Nessa temática, por fim, todos os entrevistados evidenciaram a necessidade de mais regulamentação interna, mas que muita coisa ainda dependia da revisão do Regimento Geral para poder ser feita, o que estava, por consequência, atrapalhando parte das atividades dos setores: “O Regimento da UFTM não é factível. Do jeito que ele está escrito, não é exequível. A prática, nesse caso, diverge do papel e a gente fica sem embasamento.” E, além disso, ainda demonstraram a necessidade de a regulamentação acompanhar a dinâmica e as constantes mudanças que ocorrem no âmbito da gestão universitária.

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Questionados sobre a utilização do PDI como parâmetro para as decisões, com exceção de um entrevistado, todos os demais relataram não utilizar o instrumento como base para suas decisões. O argumento pautado foi, entre outros, sua inexecutabilidade e generalidade. Para eles, o documento era desenvolvido para atender à legislação, mas não refletia, em termos práticos, os objetivos institucionais. Não somente, ainda expressaram os fatores externos como condições que o tornava pouco factível. Eram fatores, segundo eles, aos quais a Universidade não tinha controle, como o orçamento, por exemplo. Dessa forma, tornava-se praticamente impossível planejar ações para serem executadas para quatro ou cinco anos sem conhecimento ou expectativa de condições orçamentárias que viabilizassem sua execução. Dois entrevistados mencionaram:

O PDI é ignorado. [...] Não significa que estamos indo em direção oposta. Geralmente há um certo alinhamento. Há um planejamento operacional interno que é feito, mas sem vínculo nenhum com o PDI. [...] O nosso PDI é um monstro. Ele é democrático demais. Tem ações que até são conflitantes. E a prioridade de ações não é de acordo com a realidade. Ele funciona mais como um plano de vontades. Tem muita coisa, mas ao mesmo tempo é muito geral. [...] Falta especificidade.

[...] Algumas ações do PDI dependem de decisões colegiadas que, muitas vezes, não ocorrem. [...] Quando ocorrem, nem sempre acompanham o previsto no PDI puramente por aspectos políticos, como se o planejamento fosse da gestão e não da Universidade.

O único entrevistado que defendeu o instrumento e alegou fazer uso de seu conteúdo na tomada de decisão atuava na área responsável pelo processo de planejamento institucional. Sua opinião, neste caso, poderia apresentar viés, dada sua familiaridade com o documento.

Em sua totalidade, os entrevistados acreditavam que o instrumento deveria ser melhor divulgado e sua metodologia deveria ser revista. As ações deveriam ser melhor delineadas e não tão genéricas, o que facilitaria o desenvolvimento de um planejamento operacional atrelado às ações estratégicas. A partir disso, o gestor ao menos saberia o direcionamento a ser seguido em suas tomadas de decisão, em prol do desenvolvimento institucional.

- Aspectos políticos (grupos políticos internos e/ou grupos de interesse)

Um dos pontos mais controversos e polêmicos abordados nas entrevistas foi a percepção dos entrevistados em relação à presença de aspectos políticos no processo decisório (interesses individuais, barganhas, coalizões, grupos de interesse etc.), tanto em nível colegiado quanto executivo. Apesar de cada um deles abordar o assunto de uma forma particular, assimilada pelo seu contexto de atuação, todas as respostas seguiram uma mesma evidência: o fator político era muito alto e exercia grande influência nas decisões, mas quase que exclusivamente em decisões colegiadas. Não obstante, reconheceram que este fator político faz parte das relações humanas e isso se acentua quando há pessoas que se organizam em prol de um interesse comum. Em sua maioria, os entrevistados afirmaram não ser algo negativo, desde que as discussões ocorressem naturalmente, sem extremismos ideológicos. Demonstram existir processos de barganha e convencimento, mas que isso era inerente à característica colegiada das decisões. Os entrevistados relataram acreditar que em determinadas ocasiões esses grupos de interesse existentes deixavam de priorizar o desenvolvimento institucional para atingir seus objetivos pessoais. Os entrevistados alegaram ter presenciado este fato em inúmeras ocasiões, principalmente em 2018, ano em que ocorreu o processo eleitoral para escolha do novo reitor.

Na gestão executiva, representada nesta pesquisa pela Reitoria, Pró-reitorias e os Institutos, permaneceu a dicotomia administrativo-acadêmico, em que algumas decisões foram consideradas enviesadas por interesses políticos por privilegiar determinado grupo da instituição em detrimento de outro. Os entrevistados que se situavam no meio acadêmico

afirmaram, inclusive, que havia distanciamento da cúpula gestora, indicada por confiança, em relação aos demais gestores que possuíam cargos eletivos.

Em síntese, ao analisar as falas dos entrevistados, em termos gerais, pode-se deduzir que os aspectos políticos estiveram presentes nas decisões assim como em qualquer outro órgão.

4.6 CORRELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS E OS OBJETIVOS DA PESQUISA

Findo o diagnóstico e descritos os resultados, cabe ao pesquisador correlacionar, da forma que melhor lhe convier, os resultados e os objetivos traçados para a pesquisa (GIL, 2008). Posto isto, pretende-se, neste tópico, elencar, sucintamente, as contribuições da pesquisa para os objetivos que foram determinados, demonstrando, linearmente, que o estudo foi satisfatório dentro do que foi proposto.

- Identificar os modelos de tomada de decisão recorrentes na UFTM

Com base no levantamento bibliográfico realizado e a partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que os modelos de tomada de decisão que predominaram na UFTM foram os modelos burocrático, político e colegiado.

A Universidade teve sua organização e funcionamento bastante alastrados em documentos normativos. Os principais processos administrativos do órgão estavam disciplinados de alguma forma nestes documentos e tanto os gestores quanto os servidores fizeram uso deles para execução de suas atividades e, no caso dos gestores, para tomada de decisão. Além disso, pela própria natureza da instituição, uma autarquia pública federal, a burocracia esteve investida nas rotinas diárias, fato inerente ao exercício da atividade pública (DESIDERIO; FERREIRA, 2004; RIZZATTI; DOBES, 2004).

A busca pelo processo de decisão democrático e a gestão compartilhada esteve presente na Universidade e se definiu por meio dos órgãos colegiados, os quais exerceram influência na definição dos objetivos institucionais e inclusive no funcionamento operacional. Além disso, em razão destes mesmos órgãos colegiados, a presença de fatores políticos nas tomadas de decisão foi preponderante em função, inclusive, de pensamentos e ideologias diversos que fizeram ascender grupos de interesse na condução da Universidade.

- Analisar os principais fatores influentes nas decisões

Na UFTM, assim como a literatura já aborda (ROSA, 2004; MINTZBERG; QUINN, 2001; RIBEIRO, 2017), vários fatores influenciaram o seu processo decisório, como a burocracia investida no seu funcionamento, o fator participativo, que se configurou pela presença de órgãos colegiados que assumiram para si a responsabilidade das principais decisões, além das condicionantes culturais e da política interna, que se percebeu em sua condução. Além destes, ainda destaca-se o fato de o processo de gestão estratégica (alta gestão) ter sido conduzido majoritariamente por docentes que, dada sua inexperiência formativa e/ou em práticas de gestão, no caso específico da UFTM, podem ter contribuído negativamente ao processo decisório.

- Delinear as instâncias envolvidas no processo de tomada de decisão e seus limites de competência.

O Conselho Universitário é o órgão máximo da UFTM, em que as principais decisões foram deliberadas pelo plenário. Paralelamente, a Reitoria, na figura do Reitor e equipe, conduziu a gestão administrativa e executiva da Universidade, subsidiado pelas Pró-reitorias, nas atividades-meio, e pelos Institutos, CEFORES e Campus fora da Sede, nas atividades-fim.

- Identificar instrumentos e mecanismos de gestão utilizados no processo decisório pela UFTM

O Estatuto e o Regimento Geral são os instrumentos de natureza jurídica da Universidade que foram referências para a elaboração dos instrumentos de organização da instituição e foram subsídios para o processo de tomada de decisão. Além deles, a Universidade utilizou vários instrumentos normativos que formalizaram as decisões das instâncias competentes e disciplinaram o funcionamento de setores, a execução de processos e padronização de procedimentos operacionais. Como mecanismo de apoio à gestão e, por consequência, à decisão dos gestores, foram bastante utilizados agrupamentos de servidores para discussão de determinados assuntos. Eram grupos de trabalho, comitês e comissões que realizaram atividades diversas, todas com o objetivo de subsidiar o processo decisório.

Houve também, mesmo que utilizado de forma incipiente, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é o planejamento estratégico da Universidade para o período de 5 anos.

- Mapear as principais dificuldades percebidas pelos gestores no processo de tomada de decisão.

Entre os diversos aspectos levantados pelos gestores nas entrevistas, alguns se destacaram como fatores dificultadores ao processo decisório. Foram eles:

- ✓ Insuficiência de instrumentos normativos como subsídio à decisão;
- ✓ Inexequibilidade e ineficiência do PDI;
- ✓ Colegialidade;
- ✓ Fator participativo nas decisões (envolvimento da equipe e da comunidade);
- ✓ Processo de comunicação entre os gestores;
- ✓ Ausência de assento fixo dos pró-reitores no CONSU;
- ✓ Reuniões improdutivas;
- ✓ Excesso de grupos de trabalho;
- ✓ Conflitos entre as áreas acadêmicas e administrativas;
- ✓ Influência política nos órgãos colegiados.

- Demonstrar os eventuais desvios éticos e administrativos presentes nas tomadas de decisão em razão de modelos preponderantemente políticos.

Exceto a influência de grupos de interesse em parte das decisões colegiadas, não foram identificados desvios éticos no processo decisório da UFTM.

Por fim, em resposta ao objetivo geral e considerando o escopo da pesquisa, pode-se concluir que os principais fatores críticos de sucesso para a melhoria do processo decisório da alta gestão da UFTM foram:

- Regulamentação institucional;
- Organização e funcionamento do Conselho Universitário;
- Qualificação dos gestores;

- Ferramentas de apoio à gestão;
- Planejamento Estratégico.

Os fatores críticos identificados podem, eventualmente, desdobrar-se em outros, de acordo com a perspectiva e a profundidade da análise. Para o propósito deste trabalho, optou-se por destacá-los de forma geral a fim de que pudessem ser apresentadas propostas de intervenção exequíveis, com dimensionamento estrutural de fácil entendimento e aplicabilidade, de forma que possam ser utilizadas gerencialmente pelo órgão de estudo.

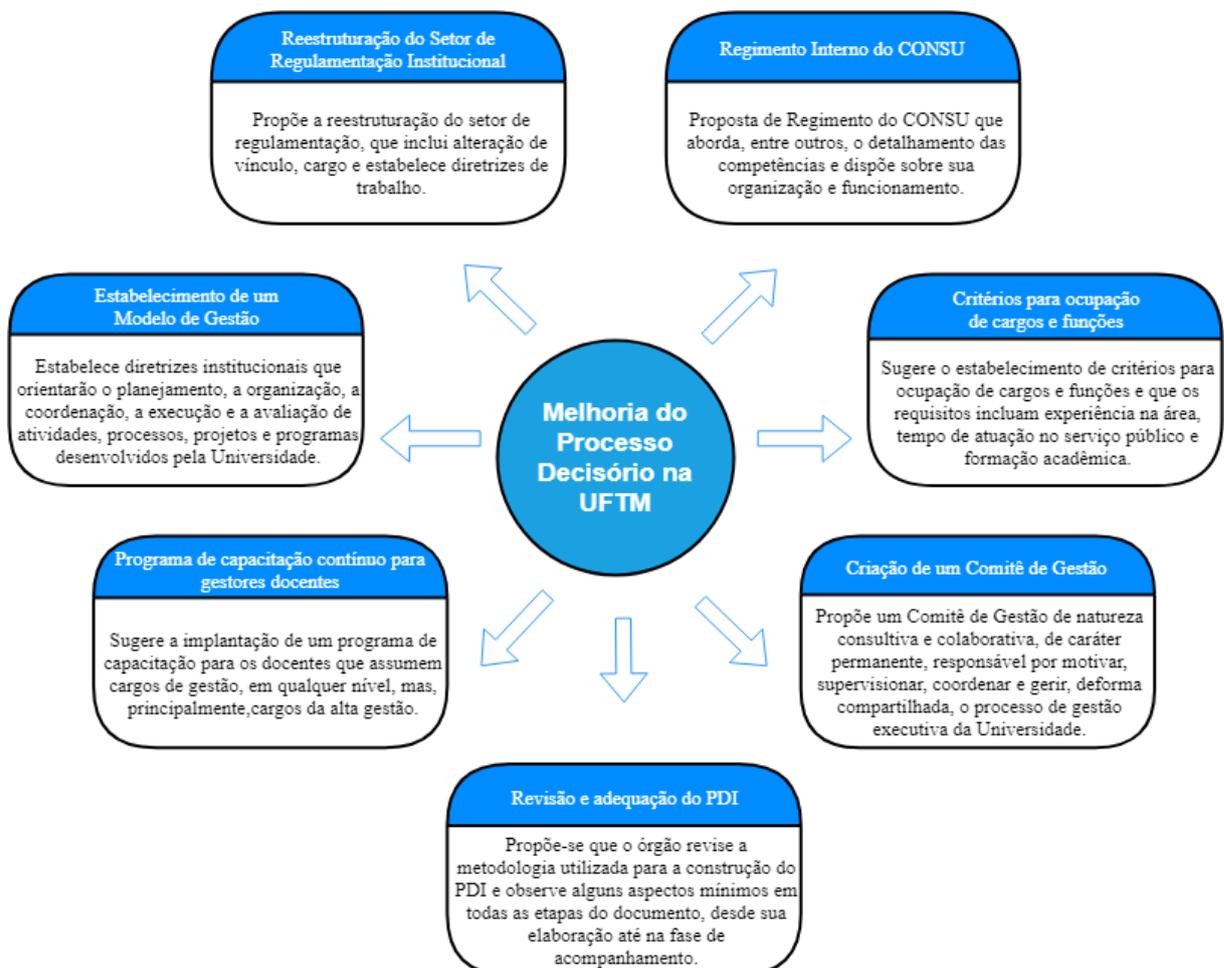
5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

A partir da análise da realidade da Universidade justaposta aos estudos levantados neste trabalho e alinhados por meio dos objetivos propostos na pesquisa, apresenta-se, a seguir, propostas de intervenção pensadas, prioritariamente, quanto ao critério de exequibilidade. O propósito é melhorar o desempenho do processo decisório do órgão para que suas ações possam alcançar, dentro de suas limitações, a máxima eficiência e efetividade.

Ressalta-se que a revisão do Regimento Geral da UFTM, apesar de se revelar de extrema urgência e relevância para o processo decisório, não irá compor as propostas deste capítulo, pois há um processo de revisão em andamento, ainda pendente de apreciação do Conselho Universitário.

Na figura 5 apresenta-se um esquema sintético com as propostas deste capítulo e na sequência, seu detalhamento.

Figura 5 – Esquema sintético das propostas de intervenção



5.1 REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE REGULAMENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Atualmente o setor da Universidade responsável pela regulamentação institucional está subordinado à Pró-reitoria de Planejamento com a identificação organizacional de Divisão de Regulamentação e Normatização (DRN). A Divisão é responsável pelo “processo de gestão organizacional do ponto de vista normativo, consistindo na formulação e na aplicação de instrumentos de organização, visando estabelecer e regulamentar a lógica de funcionamento das unidades, processos e operações” (UFTM, 2019b). Pelos métodos de pesquisa utilizados e os resultados encontrados, concluiu-se que a regulamentação institucional é fundamental para a qualidade do processo decisório, apresentando-se como um dos principais fatores críticos de sucesso para melhoria de seu desempenho.

Os gestores e as pessoas envolvidas no processo decisório necessitam de suporte para que este ocorra de modo satisfatório. Para que o processo possa ser bem compreendido, métodos e modelos procedimentais se mostram essenciais para tomada de decisão e nisso incluem-se os instrumentos de organização, bem como aqueles que apresentam um regramento sobre a execução de determinadas atividades ou processos (FREITAS; KLADIS, 1995).

A regulamentação institucional se mostra tão importante que seu uso de forma equivocada pode definir um terreno litigioso em que as regras que outrora foram criadas para orientar e simplificar as atividades, passam a bloqueá-las, como fonte de poder organizacional (BIN; CASTOR, 2007).

Morgan (2002) também defende que as regras, regulamentações e procedimentos são vistos como facilitadores do desempenho institucional e da tomada de decisão, refletindo-se em todo o arranjo organizacional.

Para que a Divisão de Regulamentação cumpra efetivamente sua competência institucional e consiga atender à demanda dos gestores na forma de subsídios para tomada de decisão, sugere-se:

- a) Desvinculação da Divisão de Regulamentação e Normatização da Pró-reitoria de Planejamento, passando a integrar a estrutura da Reitoria, com subordinação direta. A subordinação direta à Reitoria facilitaria o trâmite dos documentos e processos normativos entre a nova unidade, a Procuradoria Federal e a própria Reitoria, sem necessidade de tramitar por outras instâncias, além de reconhecer a importância das atividades do setor para a organização da Universidade.

- b) Alteração do nível de cargo atribuído ao gestor e redesignação do setor, enaltecendo suas atividades. Propõe-se que o novo setor passe a ser denominado como “Coordenadoria de Assuntos Normativos” ou “Coordenadoria de Regulamentação Institucional”. A alteração do nível do cargo do gestor deve-se principalmente em função das responsabilidades atribuídas a ele e, não obstante, tendo evidenciado a importância das atividades do setor para a melhoria do desempenho institucional. Não somente, convém salientar ainda que o cargo confere-se obstante a respectiva complexidade e também quanto ao seu grau de contribuição aos propósitos e desafios institucionais.
- c) Alocação de servidores na nova unidade, capacitados para exercício das atividades que lhes serão atribuídas. A equipe existente seria integralmente transferida. Quando da realização desta pesquisa, a Divisão contava com apenas 3 servidores, incluindo o gestor. Nesta nova configuração, e de forma que se torne possível atender à demanda reprimida por regulamentação e procedimentalização das atividades, o corpo técnico-administrativo necessitaria ser reforçado. Recomenda-se, entretanto, que os novos servidores possuam conhecimento de Organização e Métodos e/ou Direito Administrativo. É imprescindível que os servidores atuem alinhando as técnicas de organização e métodos, da Administração, com os preceitos do Direito Administrativo. Para esta ação, os servidores poderiam ser realocados entre os que já atuam na Universidade, no campus Sede. O conhecimento prévio da estrutura e funcionamento da instituição facilitaria a adaptação dos servidores entrantes e não ensejaria novas contratações, por meio de concurso.
- d) Apesar de não haver previsão no Regimento Geral, outra recomendação é que a alteração da estrutura do setor seja aprovada pelo CONSU, de forma a legitimar o ato e inculcar a sua importância para a organização e o desenvolvimento da Universidade.
- e) Na nova configuração, é necessário estabelecer procedimentos, delegar responsabilidades, construir um Plano de Trabalho. Requer, ainda, reuniões com os setores-chave da Universidade (pró-reitorias, institutos, CEFORES, Campus de Iturama, assessorias), conhecendo suas necessidades, sua realidade, condições operacionais, procurando atender, de modo satisfatório, às suas eventuais demandas. Carece também de estabelecer um fluxo de trabalho com a Procuradoria, haja vista grande parte dos processos normativos tramitarem entre ambas as unidades, a fim de promover celeridade na análise e/ou construção dos documentos.

- f) Por fim, após a reestruturação do setor e de suas atividades, deverá ser desenvolvida a proposta de seu Regulamento Interno para aprovação do CONSU.

Carece reforçar que a gestão universitária é delineada por meio dos documentos institucionais, normativos ou não, como o Regimento Geral, o Estatuto, as Normas, o Plano de Desenvolvimento Institucional etc., e que quem os elabora os faz com a marca de uma ideologia e objetivos que exercem grande influência no processo de decisão (RIBEIRO, 2017) e, exatamente por isso, há a necessidade de o setor responsável pela elaboração destes documentos ser uma área essencialmente técnica, sem a presença de grupos intervenientes ou, ainda, sem que órgãos colegiados interfiram na sua organização e no seu funcionamento.

5.2 ELABORAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO

O Conselho Universitário (CONSU) é um dos órgãos de maior importância na estrutura universitária. Por meio dele, inclusive, até decisões tomadas em outras instâncias são supervisionadas e/ou recursadas. Nele, as decisões estratégicas são discutidas e os rumos da Universidade definidos (FINGER, 1997). Esta pesquisa evidenciou necessidade de reformular a dinâmica de funcionamento do CONSU, pois sua organização e funcionamento se mostraram como fatores críticos de sucesso para a melhoria do processo decisório da UFTM.

A mera existência do Conselho e o poder a ele atribuído não são sinônimos de decisões satisfatórias. Sua organização e funcionamento influenciam os resultados da instituição (MENDONÇA FILHO, 2016). Os documentos normativos internos da UFTM não apresentaram de modo claro os assuntos e matérias que deveriam ser submetidos ao CONSU e sua lógica de funcionamento incorria em morosidade do processo de tomada de decisão. Desta forma, ao analisar os regimentos internos das outras 62 universidades públicas federais do país e, considerando os demais aspectos delineados nos resultados da pesquisa, elaborou-se uma proposta de Regimento Interno do CONSU (Apêndice C) que inclui, entre outros pontos:

- a) Detalhamento das competências estabelecidas pelo Regimento Geral e inclusão de outras que se considerou pertinentes;
- b) Exclusividade do Conselho para apreciação de determinadas matérias, dispensando apreciação prévia nos conselhos vinculados (ensino, pesquisa e extensão), dando celeridade à tramitação;

- c) Inclusão dos pró-reitores como ouvintes permanentes, com direito à voz e sem direito a voto. Considerando a importância da participação dos pró-reitores nas deliberações do CONSU em razão de especificidades que ali possam ser discutidas, sugeriu-se incluí-los como ouvintes, sem que para isso tenha que ser alterada a composição oficial do Conselho, disposta no Regimento Geral. Reconhece-se que o ideal seja alterar o Regimento Geral, mas conforme discorrido no início desse capítulo, esta não será uma via de sugestão;
- d) Estabelecimento do poder disciplinar ao Presidente do Conselho, necessário para garantir a ordem dos trabalhos;
- e) Formalização de aprovações *ad referendum* pelo presidente, quando estritamente necessário;
- f) Inclusão de situações que causam perda de mandato, que já ocorrem, mas não estavam previstas, além de reforçar esse procedimento evitando os equívocos verificados na pesquisa documental;
- g) Disposição acerca do comportamento dos conselheiros, com previsão de desligamento e impedimento por dois mandatos caso infrinjam o estabelecido;
- h) Principal proposta da minuta, regulamenta a criação e funcionamento de Câmaras Técnicas, garantindo que assuntos ou documentos específicos, cujo plenário não possui conhecimento, sejam analisados tecnicamente antes das reuniões, garantindo celeridade na aprovação dos documentos. As Câmaras Técnicas são importantes estruturas de apoio ao plenário com finalidade de empreender estudos e formular pareceres, visando subsidiar o processo decisório em assuntos temáticos específicos, que não sejam de domínio ou conhecimento da maioria dos conselheiros;
- i) Prevê a participação de pessoas externas ao Conselho que sejam diretamente interessadas no assunto em discussão;
- j) Estipula tempo e limite para manifestação nos momentos de discussão;
- k) Prevê o formato de deliberação por meio eletrônico quando se tratar de matérias específicas dispostas na minuta.

A sugestão das Câmaras Técnicas, alínea “h”, se apresenta como ponto-chave da proposta. São importantes estruturas que poderão discutir e articular temas e documentos relevantes para a Universidade, pautadas pelos aspectos técnicos, legais e normativos. Além disso, as Câmaras Técnicas poderão encaminhar diligências ou apreciações junto a profissionais

ou setores da Universidade, ou de fora dela, com vistas a subsidiar análises técnicas específicas. Seu funcionamento é similar ao das comissões temáticas do Congresso Nacional e, nesse sentido, sua aplicação no âmbito universitário se apresenta relativamente inovador.

A proposta está assentada em dispositivos legais e normativos já firmados, internos e externos, e se limita a complementar a legislação específica no sentido de garantir a efetividade das reuniões e decisões emanadas do CONSU, mitigando, inclusive, a eventual influência de grupos de interesse no direcionamento das reuniões e, por consequência, nas decisões do Conselho. É importante ainda deixar claro no documento, por meio da descrição das atribuições, quais assuntos e matérias são de responsabilidade do CONSU. O MEC, com a publicação de uma cartilha orientativa acerca de estatutos e regimentos, distingue a competência do órgão colegiado superior e a competência dos gestores executivos, a saber:

A discussão das políticas acadêmicas e de sua gestão devem caber a órgãos colegiados, dotados de representatividade da vontade da comunidade universitária [...]. A execução das políticas e a gestão da universidade devem caber a órgãos individuais, em nome da responsabilidade pessoal que legitima a prática de tais atos e da agilidade com que devem ser desempenhados (reitor, vice-reitor, pró-reitores, ou sub-reitores, ou decanos) (MEC, 2019).

Resta claro que ao Conselho cabe apenas as discussões das políticas e matérias gerais e aos órgãos executivos, por meio dos gestores, a gestão administrativa da Universidade, guiada pelos dispositivos gerais estabelecidos pelo Conselho. Com a proposta, espera-se, ainda, que seja promovida uma reflexão sobre os atos decisórios da Universidade, sabendo-se, inclusive, da responsabilidade administrativa, civil e criminal inculcada aos gestores executivos no ato de posse, responsabilidade esta que não se aplica da mesma forma aos conselheiros.

Apesar de ter sido apontado, tanto na consulta documental quanto nas entrevistas, o relativo excesso de membros no Conselho Universitário não será fruto de uma proposta neste item, sem mencionar que isso também demandaria alterações estatutárias e regimentais. Até porque, segundo Sartori (1994), a eficiência de um conselho se dá mais por seu modo de funcionamento do que pelo seu número de integrantes. Dessa forma, recomenda-se que essa análise e definição sejam realizadas única e exclusivamente pelo próprio Conselho, conforme os apontamentos realizados nesta dissertação.

5.3 ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE GESTÃO

Um modelo de gestão é um documento que tem por objetivo estabelecer diretrizes institucionais que orientarão o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação de atividades, processos, projetos e programas desenvolvidos pela Universidade. Além disso, define uma cultura gerencial padrão, com vistas à profissionalização do processo de gestão institucional, reduzindo, ainda, a pessoalidade, a casualidade e a interferência de interesses dúbios nas definições das políticas institucionais. O Regimento Geral da UFTM dispõe no art. 187 que a “gestão universitária [da UFTM] dar-se-á por meio de seu Modelo de Gestão, do Sistema de Organização Funcional, do Regime Patrimonial e dos Recursos Financeiros” (UFTM, 2010, p. 39). Entretanto, conforme identificado na pesquisa documental, o referido modelo ainda não foi implantado pelo órgão.

O modelo de gestão determinaria os compromissos objetos de aderência pela administração da Universidade, por meio de todos os gestores que compõem sua estrutura organizacional. A cultura relativa ao processo de gestão, incorporada porventura pelos gestores e equipes de trabalho, influenciaria os processos, as estratégias, os resultados e as realizações pertinentes, para padrões mais favoráveis e distintivos, resultantes, pois, do processo de profissionalização empreendido. Nessa sistemática, o processo de tomada de decisão adquire característica mais profissionalizada, à luz dos princípios e das ferramentas de gestão preconizados em meio ao presente modelo referencial.

O modelo de gestão proposto representa, então, o referencial padrão de que devem dispor os dirigentes no exercício do processo de gestão requerido. O modelo deverá apresentar, minimamente, diretrizes sobre as seguintes ferramentas:

- a) Gestão de Pessoas;
- b) Gestão Organizacional;
- c) Indicadores de Gestão;
- d) Planejamento Estratégico;
- e) Planejamento Operacional;
- f) Gestão de Processos;
- g) Planejamento e Gestão Orçamentária;
- h) Comunicação Institucional.

Para sua implantação, recomenda-se que a PROPLAN, responsável também pela gestão organizacional, coordene e supervisione o processo de implantação em meio à programação consensuada com o reitor, pró-reitores, diretores de Instituto, CEFORES e Campus de Iturama. Nesse sentido, a proposta alinha-se ao disposto nos arts. 189 e 190 do Regimento Geral da UFTM:

Art. 189. Compete à Pró-Reitoria de Planejamento a implementação, orientação, atualização e controle do Modelo de Gestão da Universidade.

Art. 190. É de responsabilidade das Unidades Acadêmicas e Administrativas, em conjunto com as equipes responsáveis, a aplicação dos instrumentos de gestão, no âmbito de competência da Instituição (UFTM, 2010, p. 40).

Para que o Modelo de Gestão tenha o efeito esperado, preliminarmente, é importante também que a comunidade participe, submetendo sugestões e apresentando demandas para subsidiar sua construção. O modelo deve ser democrático e partilhado. Além disso, é necessário que todos os cargos de direção da UFTM passem por um processo particular de capacitação, especificamente com relação à proposta ora preconizada, sob responsabilidade da PROPLAN, apoiada pela PRORH. A partir da ação de capacitação, todos estarão aptos a exercerem o papel que lhes compete na execução do modelo, após o que, implicará sempre na capacitação pontual de novos gestores. A implantação deverá prever, ainda, programação prévia, envolvendo todas as áreas, ficando a cargo de cada gestor, até ao nível de Departamento (CD4), capacitar, por sua vez, sua equipe, como requisito fundamental antes da implantação das ferramentas de gestão recomendadas.

Para garantia do efetivo exercício do Modelo, os gestores deverão acompanhar, periodicamente, sua execução por meio de ações internas de controle e prestação de contas.

O processo de gestão padronizado pelo Modelo permitirá, além de tudo, uma evolução contínua das condições de gestão institucional, na medida em que coloca em movimento ferramentas que devem assegurar um processo decisório mais efetivo e imparcial.

5.4 ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS PARA OCUPAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES

O loteamento de cargos e funções públicas, inclusive nas IFES, incentiva a fragmentação na tomada de decisões como fruto de um modelo meramente político orquestrado pelos seus dirigentes máximos. A falta de critérios para ocupação destes cargos implica, em algumas situações, que a gestão de determinadas áreas seja encabeçada por servidores sem competência técnica para execução e supervisão das atividades ora atribuídas a eles,

prejudicando sobremaneira o processo decisório, conforme constatado pelo levantamento realizado junto aos próprios gestores da UFTM.

A Controladoria Geral da União reconhece essas fragilidades e propõe fixar critérios mínimos para ocupação de cargos comissionados (ESTADÃO, 2019), a princípio em nível federal, mas a tendência é que isso se replique na administração indireta.

Entende-se que os cargos são de livre nomeação do dirigente máximo, entretanto, como o objetivo principal é profissionalizar a gestão e reduzir os aspectos políticos de influência na sua condução (LEITÃO, 1993), recomenda-se o estabelecimento destes critérios. Borges (2012, p. 51) é enfática ao afirmar que “não é compatível [...] o provimento de funções de confiança por pessoas destituídas de qualquer predicado objetivo, como habilitação, capacitação ou virtude, necessário ao desempenho da função pública”. Desta forma, o dirigente ainda manteria sua discricionariedade de nomeação, mas dentro de um universo de servidores capacitados para ocupar a alta administração da Universidade. Ressalta-se que quando se menciona “servidores”, não há distinção de carreiras, ou seja, contempla-se tanto os servidores docentes quanto os técnico-administrativos, embora quando se tratar de docentes, deva-se expandir o leque de requisitos necessários em razão de seu despreparo para o exercício de atividades administrativas (GRILLO, 2001).

Esta pesquisa não propõe um modelo a ser seguido em razão das especificidades de cada cargo e das particularidades do órgão, e não é objetivo deste estudo adentrar nestes aspectos. Essa proposta deveria partir, a princípio, da unidade responsável pela gestão de pessoas, a Pró-reitoria de Recursos Humanos. Sugere-se, porém, que os requisitos incluam experiência na área, tempo de atuação no serviço público e formação acadêmica, cada qual com peso específico atribuído, e requeira, para o exercício da função, dedicação integral, respeitados os limites legais impostos à carreira docente.

5.5 IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE TREINAMENTO CONTÍNUO PARA GESTORES DOCENTES

O sucesso da organização está diretamente ligado ao desempenho satisfatório daqueles que assumem sua gestão. Nas universidades, esta realidade não é diferente e os gestores possuem papel primordial neste processo. O exercício das funções de gestão exige habilidades e competências específicas que os gestores docentes geralmente não possuem em razão da natureza de suas atividades. Para isso, seria necessário treinamento e capacitação. Só assim, o

processo de tomada de decisão e o desempenho institucional conseguiriam ser de fato efetivos (AHMAD, 1994; GRILLO, 2001; CAMPOS et al., 2008; SILVA, 2000).

Considerando o diagnóstico realizado no órgão de estudo, foi evidenciada a necessidade de implantação de um programa de treinamento que dê suporte, mesmo que básico, para os docentes que assumem cargos de gestão, em qualquer nível, mas, principalmente, cargos da alta gestão. A partir do estabelecimento de critérios para ocupação destes cargos, como proposto no item anterior, já se torna possível um quadro de profissionais minimamente preparados para execução das atividades de chefia, mas, ainda assim, sua preparação e ambientação requerem preceitos básicos de administração que nem todo gestor tem familiaridade. Este treinamento, mesmo que ofertado por meio de cursos e projetos de curta e média duração, se apresenta como importante subsídio técnico à gestão.

Em sua maioria, os docentes são formados em áreas que não lhe proporcionam, em princípio, habilidades gerenciais e o desconhecimento dos métodos administrativos e burocráticos compromete o desempenho do processo de tomada de decisão e o desenvolvimento institucional. Nesta lógica, Ahmad (1994) afirma que o método de “tentativa e erro” ou “aprendizado na prática”, acaba sendo dispendioso e ineficiente para organização.

Os estudos de Campos et al. (2008) apontaram que não é necessário ter formação em Administração para gerir uma instituição, mas conhecimentos administrativos acabam sendo necessários ao exercício da função e a vida acadêmica, por si só, não fornece conhecimento suficiente para adquirir experiência. O conhecimento a que se refere é, conforme Trevizan (2004), as técnicas e informações que o profissional domina e que são fundamentais para o desempenho adequado e satisfatório do seu trabalho. Essa deficiência em relação a conhecimentos gerenciais precisa ser suprida de alguma forma e, diante dessa necessidade, que entram os programas de treinamento voltados exclusivamente para gestores.

Fica evidente a importância da profissionalização da gestão, principalmente por parte daqueles que ocupam os cargos de chefia. A partir disso, as decisões serão mais racionais, priorizado o interesse coletivo e reduzindo práticas comuns ao processo político de decisão (SANTOS, 2009).

Na pesquisa, foi identificada essa carência de um programa de treinamento exclusivo para gestores docentes. Foram realizados alguns cursos de curta duração (entre 4 e 8 horas) para gestores, mas sem direcionamento que considerasse as especificidades deste público ao qual tece-se essa proposta. Uma forma de aliar essa necessidade à adesão do público proposto é torná-lo obrigatório e como pré-requisito a ser incluído nos critérios elencados para ocupação do cargo/função de chefia. Essa obrigatoriedade poderá ser formalizada por meio de ato

administrativo do reitor, a quem cabe a decisão final sobre a nomeação (ou designação, quando FG). Sendo parte de seus atos discricionários, não foi identificado impeditivo legal para adoção destes critérios.

Quanto ao conteúdo a ser ofertado no Programa, cabe à Pró-reitoria de Recursos Humanos definir, considerando as competências gerenciais e específicas requeridas para o exercício da chefia e das práticas administrativas.

Além disso, há programas de capacitação promovidos por entidades governamentais que objetivam, entre outros aspectos, contribuir para a formação e profissionalização do corpo gerencial das organizações públicas, em atendimento à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006; ENAP; 2019). O referido Decreto previu em seu artigo 3º que a Política deveria promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento para melhoria da qualidade do serviço público (BRASIL, 2006).

A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, por exemplo, possui como principal vocação a preparação de dirigentes públicos, priorizando a oferta de cursos, presenciais e a distância, como meio de formação dos servidores ocupantes de cargos de direção (ENAP, 2019).

Há outros mecanismos aos quais a instituição poderá recorrer, como os cursos ofertados pelo Senado e pela Câmara Federal, totalmente a distância, sem custo algum para o órgão. Apesar de cursos de curta duração, poderão subsidiar, de alguma forma, o processo de tomada de decisão do gestor. De qualquer modo, é imperioso destacar que o programa de treinamento para gestores, com ações internas ou não, deve ser ato contínuo, pois, conforme Newcomer (1999), a profissionalização da gestão pública consiste em um processo contínuo e os dirigentes precisam entender esta perspectiva e colocá-la em prática, sejam eles oriundos da carreira docente ou não. Apesar disso, e diante da importância dos docentes para a gestão universitária, é necessário que eles assumam seus papéis nesta mudança da gestão pública, dispensando pré-conceitos e contribuindo para o seu próprio processo de formação. Os programas de treinamento são importantes aliados que podem facilitar sua atuação. Nessa senda, a criação de uma cultura de aprendizagem é fundamental para dar respostas ao ambiente universitário, que se apresenta exigente, complexo e dinâmico (DUTRA, 2004).

5.6 CRIAÇÃO DE UM COMITÊ DE GESTÃO

Conforme identificado no diagnóstico, tanto por observação quanto, principalmente, por meio das entrevistas, as decisões da alta gestão muitas vezes não ocorriam de maneira sinérgica, pois, não raramente, os gestores das áreas acadêmicas não eram envolvidos no processo. Além disso, percebeu-se que havia entre os pró-reitores a cultura de compartilhar suas decisões e o gestor máximo, na figura da Reitora, tinha o hábito de discutir os problemas com sua equipe, inteirar-se dos fatos e dos procedimentos antes de tomar decisão.

Os entrevistados ressaltaram a necessidade de um conselho de administração que discutisse os aspectos operacionais e essencialmente administrativos para que não houvesse necessidade de encaminhamento ao CONSU e acabasse por sobrecarregar sua pauta de reuniões, sem contar a falta de preparo técnico dos conselheiros para apreciação de determinados assuntos. Não obstante, a criação de qualquer conselho demandaria alteração estatutária e regimental, sem mencionar que, neste caso, deveria obrigatoriamente ser composto por 70% de docentes e ter representantes de todos os segmentos da comunidade universitária.

Com o objetivo de atender à carência de um grupo gestor evidenciado no diagnóstico, mas, ao mesmo tempo, não propor uma solução inexecutável, dado o complexo processo de revisão ou alteração do Regimento Geral da Universidade, propõe-se a criação de um Comitê Gestor Executivo, composto apenas pelos ocupantes da alta gestão cujas decisões se articulam com as demais áreas e com a Reitoria. A criação de um comitê para esta finalidade está prevista em ato normativo da instituição e sua composição prescinde de atender ao disposto na legislação vigente acerca de órgãos colegiados por se tratar exclusivamente de um grupo de apoio à gestão, sem caráter deliberativo (UFTM, 2017b).

O Comitê Gestor atuará como um órgão autônomo de natureza consultiva e colaborativa, de caráter permanente, presidido pelo reitor, sendo responsável por motivar, supervisionar, coordenar e gerir, de forma compartilhada, o processo de gestão executiva da Universidade.

Na proposta o Comitê teria a seguinte composição:

- I - Reitor(a), que o preside.
- II - Vice-reitor(a);
- III - Pró-reitores(as);
- IV - Diretores(as) de Instituto Acadêmico;

V - Diretor(a) do CEFORES³;

VI - Diretor(a) de Campus fora da Sede³.

Demais membros poderão ser incluídos a critério do reitor. Como parte da proposta, apresenta-se, no Apêndice D, a Resolução que cria o Comitê e dispõe sobre sua organização e funcionamento, descrevendo, inclusive, suas competências e atribuições diante da gestão executiva da Universidade.

A proposta não tem a pretensão de ditar os rumos da gestão da UFTM, pretendendo apenas facilitar as discussões em torno do diagnóstico realizado e das carências evidenciadas. Partindo de um modelo proposto, o processo de discussão se torna mais fácil e célere.

5.7 REVISÃO E ADEQUAÇÃO DA METODOLOGIA E DO CONTEÚDO DO PDI

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa é possível deduzir que o PDI da UFTM não é efetivo, ao menos para o processo decisório do órgão. Suas ações não são seguidas pelas instâncias decisórias e sequer pelos gestores e parte disso se dá em função da forma com o que o documento é construído. A crítica, porém, não se apoia na falta de participação, pelo contrário, foi elencado um excesso de democracia na sua construção o que culminou em um emaranhado de ações sem interlocução com os objetivos institucionais e generalistas por concepção, apresentando um documento que cumpre apenas com os requisitos formais impostos pela legislação de referência, mas sem aplicabilidade alguma.

Dessa forma, propõe-se que o órgão revise a metodologia utilizada para a construção do PDI. O Instituto Federal de Farroupilha, por exemplo, dispõe em seu processo metodológico que “o PDI deverá contemplar o cronograma, a metodologia, os objetivos, as metas e ações, **observando a coerência e a articulação entre as diversas ações**, a manutenção dos padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento” (IFFAR, 2017, p. 3, grifo nosso). O Instituto ainda deixa claro que o planejamento estratégico deve acompanhar a missão (razão de ser) e a visão (aonde quer chegar) da instituição, construindo objetivos estratégicos e estabelecendo prioridades a serem seguidas, fornecendo, inclusive, subsídios ao processo de tomada de decisão (IFFAR, 2017). Há, como observado, alinhamento expresso entre o planejamento institucional e o processo decisório.

³ Na pesquisa, não foram considerados o diretor do CEFORES e o diretor do Campus fora da Sede como integrantes da alta gestão, em razão de suas especificidades. Mas na proposta do Comitê ora apresentado, considera-se importante envolvê-los.

Alguns aspectos mínimos devem ser observados, em todas as etapas, desde sua elaboração até a fase de acompanhamento. É necessário que o conteúdo possua interlocução com os objetivos institucionais, priorizando o tripé ensino, pesquisa e extensão, sem preterir a base de apoio para seu funcionamento, que corresponde às atividades-meio.

Participação da Comunidade

Deve ser incentivada a participação da comunidade e seu envolvimento, não somente na apresentação de sugestões, como também na execução e acompanhamento do PDI. Meyer Jr. (1991, p. 190) destaca a importância desta participação, enaltecendo aqueles que estão diretamente envolvidas no processo:

Para que atividades [...] de uma instituição sejam bem sucedidas é fundamental a participação das pessoas diretamente envolvidas no processo, uma vez que são elas as responsáveis pelas ações na instituição. Cabe ao administrador desenvolver a habilidade de saber selecionar as pessoas certas para a discussão dos problemas, buscando sua participação na análise dos mesmos, na decisão acerca de sua solução, além de envolvê-las na sua implementação. Esta prática trará maior comprometimento das pessoas com os problemas e com sua solução. Sem pessoas comprometidas torna-se impossível viabilizar as mudanças exigidas pelo novo contexto.

A UFTM deve determinar meios que garantam essa participação. A Universidade Federal de Santa Maria, por exemplo, ressalta em seu PDI que, quando o documento é elaborado, percebido e executado pela comunidade universitária, por meio do envolvimento das pessoas, o planejamento se torna mais efetivo e isso reflete nas ações durante sua execução e acompanhamento (UFSM, 2016).

Responsabilidades

Parte da proposta inclui que o processo seja encabeçado por um comitê composto por representantes das pró-reitorias, institutos, CEFORES e campus fora da sede, além da participação eventual de setores-chave, como comunicação institucional, cooperação internacional, entre outros, a critério da Universidade. Nesse aspecto, o comitê de gestão proposto no subcapítulo 5.6 poderia assumir esta função e dessa forma estaria alinhado aos objetivos ora propostos. Acredita-se que atribuir a coordenação dos trabalhos à uma unidade organizacional, como ocorre atualmente no órgão, centraliza as decisões e pode prejudicar o processo democrático de construção do documento. Além disso, as atividades de rotina de responsabilidade desta unidade podem prejudicar o andamento do PDI, com sobreposição de atribuições e escassez de servidores para conduzir o processo.

Utilização de ferramentas de gestão

Na etapa de elaboração, recomenda-se que sejam utilizadas ferramentas de gestão estratégica que auxiliarão os envolvidos na construção do documento. Como referência, cita-se o levantamento realizado pelo Fórum Nacional de Pró-reitores de Planejamento e Administração – FORPLAD em que se constatou que das 63 instituições federais de ensino superior, 20 IFES utilizavam a análise SWOT, 17 utilizavam o *Balanced Scorecard* – BSC, 8 utilizavam o Planejamento Estratégico Situacional – PES e uma utilizava o método Canvas na elaboração do PDI (SANT’ANA et al., 2017).

O quadro 5 apresenta, sucintamente, os principais objetivos destas ferramentas.

Quadro 5 – Ferramentas de Gestão e suas características e objetivos

| Ferramenta | Características e Objetivos |
|-------------------------------|---|
| Análise SWOT | Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) |
| Construção de Cenários | Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas |
| BSC | Gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. |
| PES | Elaboração do planejamento estratégico, baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional. |
| Canvas | Evidenciar como a empresa gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. |

Fonte: Sant’ana et al. (2017, p. 26-27).

Não faz parte do escopo desta proposta detalhar estas e outras ferramentas de gestão, o objetivo é apenas recomendar que o órgão as utilize da forma que achar conveniente, podendo utilizá-las, inclusive, de forma concomitante ou aliadas a outras ferramentas não abordadas neste subcapítulo.

Factibilidade e Exequibilidade

A UFTM deve priorizar, na construção do plano de ação do PDI, ações e metas factíveis e passíveis de serem executadas, enaltecendo a viabilidade de seu planejamento e considerando as variáveis que não estão sob o controle da Universidade, como os aspectos orçamentários, por exemplo, conforme levantado pelos entrevistados. Esta abordagem facilitaria, inclusive, o monitoramento das ações durante seu período de execução (MEYER JR., 1991; SANT’ANA et al., 2017).

Utilização da Plataforma ForPDI

O ForPDI é uma plataforma aberta e gratuita desenvolvida por uma rede de colaboração entre as universidades de Alfenas, Lavras e Brasília, oriunda do FORPLAD. A ferramenta se apresenta como uma plataforma para gestão e acompanhamento do PDI de universidades federais e outras instituições públicas. Com ela, o acompanhamento do PDI pode ser realizado em tempo real e de forma colaborativa e segura (FORPDI, 2019). O *software* está sendo disponibilizado para as Universidades por meio de adesão.

A ferramenta oferece inúmeras vantagens, como painel de controle, estabelecimento e acompanhamento de metas, indicadores de desempenho, evolução orçamentária, banco de dados e até a compilação das informações para criação do documento final do PDI. Além disso, a estrutura é flexível e se adequa ao modelo adotado pela Universidade. A iniciativa ainda oferece capacitação a distância para os usuários por meio de vídeo-aulas disponibilizadas gratuitamente no site oficial.

Há de se salientar que o projeto tem o apoio conceitual e financeiro do Ministério da Educação na busca pela melhoria do planejamento estratégico das universidades.

Não é objeto desta proposta o detalhamento das funcionalidades da ferramenta, mas apresentar subsídios para adoção de melhorias na elaboração e acompanhamento do PDI da UFTM, de acordo com o refletido no estudo realizado.

Alinhamento do Plano de Gestão do Reitor ao PDI vigente

Considerando que a gestão, exercida pelo reitor e sua equipe, perpassa por diferentes ciclos temporais do planejamento institucional, torna-se necessário que o Plano de Gestão do reitor, ou dos eventuais candidatos, se baseie, ou apresente propostas, considerando o PDI vigente. Isso conota uma forma de atrelar os aspectos políticos, presentes no processo de gestão, aos objetivos institucionais estabelecidos no PDI, de forma que se possa garantir, minimamente, um direcionamento efetivo do processo decisório executado pela alta gestão da Universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral identificar os fatores críticos de sucesso do processo decisório da alta gestão da UFTM que foram identificados como: regulamentação institucional; organização e funcionamento do Conselho Universitário; qualificação dos gestores; ferramentas de apoio à gestão e o Planejamento Estratégico.

A regulamentação institucional foi identificada como fator crítico de sucesso em razão de ter sido fundamental para o processo decisório da UFTM ao passo que métodos e modelos procedimentais eram importantes subsídios para tomada de decisão e se mostraram eficientes para reduzir a influência de eventuais fatores intervenientes no processo, sobretudo os de caráter pessoal.

As principais decisões da Universidade foram tomadas pelo Conselho Universitário. Em razão disso, sua organização e seu funcionamento se apresentaram como fator crítico de sucesso para melhoria do processo decisório. As extensas pautas e a falta de critério para apreciação de documentos e matérias banalizaram as reuniões do plenário, que ainda se mostraram ineficientes em função de discussões infrutíferas enviesadas por interesses pessoais e ideológicos. A celeuma foi consequência, essencialmente, pela inexistência de regimento interno que norteasse seu funcionamento e descrevesse, com clareza, suas competências e atribuições e estabelecesse critérios para exposição e argumentações dos conselheiros, objetivando dinamizar as reuniões e torná-las mais eficientes.

A qualificação dos gestores também se apresentou como um gargalo para o processo decisório e, portanto, evidenciado como fator crítico de sucesso. A literatura aborda que nas IFES os cargos de gestão geralmente são ocupados por docentes de carreira sem conhecimento técnico nas atividades que chefiam e que isso poderia prejudicar o desempenho do processo decisório.

As ferramentas de gestão, ou a falta delas, como na UFTM, influenciaram os processos, as estratégias, os resultados e as realizações do órgão, pois, se utilizadas de modo adequado, poderiam fazer com que o processo de tomada de decisão adquirisse característica mais profissionalizada, à luz dos princípios norteadores das ferramentas ora adotadas.

Pelos métodos de pesquisa, foi identificado que o planejamento estratégico da Universidade, representando pelo PDI, era ineficiente. Fato referendado pelos entrevistados, argumentando que não o utilizava como base para as decisões. Em virtude disso, o planejamento estratégico do órgão foi considerado um fator crítico de sucesso.

A revisão da literatura possibilitou elencar características do processo decisório e como ele ocorre no âmbito das universidades. Os autores pesquisados demonstraram que os modelos preponderantes são o burocrático, o político e o colegiado, o que foi constatado posteriormente por meio dos resultados da pesquisa. O gestor, entretanto, não decide mecanicamente. Há fatores de influência neste processo, os quais foram listados no levantamento bibliográfico e identificados no órgão estudado. São grupos de interesse, representados por indivíduos da comunidade interna, com objetivos comuns ou uma mesma ideologia que se agrupam e influenciam as decisões, principalmente em órgãos colegiados, predominantes no meio universitário. Além deles, há de se considerar os aspectos culturais, políticos (barganha e persuasão), burocráticos e, comum às IFES, a ingerência docente.

Importante documento normativo da UFTM, o Regimento Geral, apresentou-se desatualizado e por vezes conflitante. Sendo a principal referência normativa no âmbito da Universidade, os gestores se veem impossibilitados de prosseguir com determinadas tomadas de decisão pela falta de amparo normativo. Nesta senda, o setor responsável pela regulamentação institucional se mostrou uma importante estrutura de apoio às decisões dos gestores a partir da construção de normativas operacionais e procedimentais que, na ausência de disposição correlata no Regimento, subsidiam os gestores no processo decisório.

Destacou-se, ainda, a conturbada relação entre as áreas acadêmicas e administrativas da Universidade, representadas pelos seus gestores, ao passo que não há compartilhamento de decisões, afetando sua qualidade em nível institucional.

A falta de um modelo de gestão padrão, com diretrizes gerais e ferramentas básicas de gestão reduziu a qualidade das decisões à medida que não estabeleceu um comportamento padrão dos gestores, deixando margem para que suas decisões fossem impelidas por fatores dúbios ou precipuamente pessoais e políticos.

Ao final, a pesquisa ainda evidenciou que a falta de preparo técnico dos gestores, em sua maioria docentes de carreira sem formação ou experiência administrativa, é tão prejudicial ao processo decisório que foi destacada inclusive pelos entrevistados, que afirmaram, por diversos momentos, contar com a equipe para tomar decisões. Foi suscitada, então, a necessidade de um programa de capacitação contínuo, específico para gestores docentes, em que técnicas e ferramentas de gestão possam ser ensinadas e, dessa forma, possa haver melhora na qualidade do processo decisório.

Esta pesquisa apresentou contribuições gerenciais e para a literatura. Para a literatura, discutiu a complexidade do processo decisório nas universidades sob o enfoque tanto administrativo, quanto colegiado, apresentando, de forma empírica e teórica, que o viés político

influyente nas tomadas de decisão pode ser mitigado se utilizadas ferramentas de gestão que priorizem a organização, a procedimentalização administrativa e o planejamento das ações. Levantou, ainda, a carência de aprofundamento técnico por parte dos gestores, relacionando-a diretamente à qualidade do processo decisório, estudo ainda incipiente na literatura.

As contribuições teóricas deste estudo se destacam por ter apresentado uma análise oriunda da combinação de técnicas e métodos de pesquisa sobre o mesmo fenômeno e abordando duas esferas de decisão, a executiva e a colegiada. Além disso, por se tratar de uma organização em que predomina a colegialidade, abordar aspectos de gestão, como ferramentas de apoio à decisão, além da característica política que naturalmente permeia a cadeia decisória no meio acadêmico, apresenta-se de forma relativamente inédita na literatura.

Como contribuições gerenciais, os resultados desta pesquisa podem promover uma reflexão entre os gestores sobre as práticas e oportunidades de melhorias para o processo decisório da Universidade. A partir da discussão proposta, os gestores poderão conhecer os fatores críticos de sucesso do processo de tomada de decisão do qual participam, possibilitando torná-los mais efetivos.

As instituições federais de ensino superior passam por um processo de transformação que demanda uma gestão mais profissionalizada, com qualificação dos gestores para que eles possam atuar de forma efetiva no processo de tomada de decisão. Além disso, são necessárias ferramentas institucionais que o subsidiem. Dentre essas ferramentas, incluem-se as normativas internas, geralmente utilizadas para embasamento da decisão, e o planejamento estratégico, para saber o direcionamento para os próximos anos. A comunidade interna e a sociedade exigem uma postura mais ativa dos gestores e mais celeridade na execução dos serviços, o que possui relação direta com a qualidade do processo decisório.

Desta forma, acredita-se que este trabalho poderá contribuir para a melhora da qualidade do processo decisório da UFTM e de outros órgãos públicos, à medida que determinados conceitos e aplicações possam ser utilizados e adaptados para diferentes realidades.

A principal limitação desta pesquisa é o fato de se tratar de um estudo de caso e, por consequência, os resultados não poderem ser generalizados para as demais instituições de ensino. Ademais, o período de análise foi limitado ao quadriênio 2014-2018. Alguns aspectos de influência, como os políticos, podem se manifestar de formas diferentes dependendo de quem esteja ocupando os cargos da alta gestão e como eles conduzem seus processos.

Sugere-se, então, mais estudos a respeito do tema, que englobe outras universidades ou que possibilite aspectos comparativos, inclusive no mesmo órgão, em um ponto futuro, a fim de que se verifique os resultados das propostas apresentadas, caso sejam implementadas.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, Z. A. **Chief academic officers as learners: adult learning patterns within on organizational context**. Dissertation; Department of Leadership and Educational Policy Studies, Northern Illinois University, 1994.
- ALLISON, G. T.; ZELIKOW, P. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. 2. ed. Nova York: Addison-Wesley, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- _____. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: LDA, 2009.
- BARREIROS, R. F., PROTIL, R. M., MOREIRA, V. R. Processo Decisório nas Cooperativas Agroindustriais do Paraná: Uma Análise Comparativa Utilizando o Modelo Racional e o Modelo Político de Decisão. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 3-22, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34718/37456>>. Acesso em 21 jan. 2019.
- BASTOS, A. V. B.; SOUZA, G. C.; RIBEIRO, J. L. L. S.; PEIXOTO, A. L. A. O papel dos Conselhos Superiores na Estrutura de Governança das Universidades Federais Brasileiras: O caso da UFBA. In: XVI COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2016, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/172081>>. Acesso em: 25 jan. 2019.
- BAZERMAN, M.H. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBA**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BELL, J. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2008.
- BERTONCINI, C.; BRITO, A.; LEME, E.; SILVA, I.; SILVA, T. F.; PERRI, R. A. Processo decisório: a tomada de decisão. **Revista FAEF**. Garça, SP. v. 5, n. 3, p. 8-34, 2013. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf. Acesso em: 18 abr 2018.
- BIN, D. **Racionalidade e Política no Processo de Tomada de Decisão: Estudo sobre orçamento em uma Organização Estatal**. 2004. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30142/R%20-%20D%20-%20DANIEL%20BIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 4 maio 2018.
- BIN, D.; CASTOR, B. V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 35-56, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552007000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 Jan 2018.

BOBBIO, N. **Estado governo: por uma teoria geral da política**. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 4 mai 2018.

BORDALO, R. Os órgãos colegiados no direito administrativo brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2016.

BORGES, M. C. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**. Belo Horizonte, v. 82, n. 1, p. 45-54, jan./mar. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. **Lei 9.192, de 21 de dezembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9192.htm>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. **Lei 9.394, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em 10 abr. 2018.

_____. **Lei 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. **Lei 12.425, de 17 de junho de 2011**. Altera a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, no tocante à contratação de professores. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12425.htm>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. (Revogado). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3860.htm>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e

fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 15 mar. 2019.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Diretrizes para Elaboração. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEns). Ministério da Educação e Cultura (MEC), Brasília, p. 5, 2004.

_____. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa n. 63, 1º de setembro de 2010**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20100903/INT2010-063.rtf>. Acesso em: 12 out. 2017

_____. Tribunal de Contas da União. **Portal TCU**. 2017. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/competencias/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

BREGALDA, A.; DALMAU, M. B. L.; SILVA, J. O.; MELO, P. A.; FRANCISCO, T. H. A.; AMANTE, C. J. O processo Decisório no Instituto Federal de Santa Catarina (campus Chapecó): Uma relação com o desenvolvimento Organizacional. **Revista Brasileira De Administração Científica**, Aquidabã, v.4, n.4, p.164- 184, 2013.

BULGACOV, S. Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 11, p. 53-76, jan./abr. 1998.

CAMPOS, C. J. Contentanalysis: a qualitative data analysis tool in healthcare. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso: 26 fev. 2019.

CAMPOS, D. C. S.; SOUSA, N. B.; CAMPOS, A. B.; CUNHA, N. R. S.; MAGALHÃES, E. M.; CARVALHO, R. M. M. A. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2302.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

CAREGNATO, R.C.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm.** v.15, n.4, p. 679-84, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em: 4 fev. 2019.

CARVALHO, E. Decisão na Administração Pública: diálogo de racionalidades. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Oeiras, n. 73, p. 131-148, 2013. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292013000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 jul. 2018.

CARVALHO, H. M. Reengenharia comportamental aplicadas às instituições de ensino superior. In: FINGER, A. P. **Gestão de universidade: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 137-214.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CORNÉLIO, R. R. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública**: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ. [Mestrado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 1999. 131 p.

COSTA, M. S. **Processo Decisório no Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração Pública, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171261/TCC%20MARIA%20SILVANE%20DA%20COSTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

DAGNINO, R.; GOMES, E. O Processo Decisório na Universidade Pública Brasileira: uma visão de Análise de Política, in: Avaliação - **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas. v.7, fasc.4, p.43-72, 2002.

DESIDERIO, M.; FERREIRA, A. P. F. Desafios de gestão universitária. Resumo. In: XIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2004. Disponível em: <www.aedb.br/seget/.../130_Artigo%20GESTAO%20UNIVERSITARIA.doc>. Acesso em: 30 mar. 2018.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBERHART, M. E.; PASCUCI, L. O processo decisório e suas implicações na cooperação universidade, empresa e governo: um estudo de caso. **Revista GUAL**, 7(2), 221-242, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/31428/0>>. Acesso em: 4 abr. 2018.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Quem somos**. 2019. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/index.php/pt/a-enap>>. Acesso em 15 mar. 2019.

ESTADÃO. **CGU propõe regular cargo de confiança**. 7 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,cgu-propoe-regular-cargo-de-confianca,70002669635?utm_source=headtopics&utm_medium=news&utm_campaign=2019-01-07>. Acesso em: 12 fev. 2019.

FIGUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. Transparência e controle social na administração pública. **Temas de Administração Pública**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.1-20, 2013. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6327/4715>> Acesso em: 10 fev. 2019.

FINGER, A. P. A gestão universitária no Brasil – In: **Gestão das Universidades – Novas Abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

FORPDI. **Plataforma aberta para gestão e acompanhamento do plano de desenvolvimento institucional – PDI**. 2019. Disponível em: <<http://www.forpdi.org/>>. Acesso em: 14 mar. 2019.

FREITAS, I. M. A. C. Configurações Estratégicas em Universidades Federais Brasileiras. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. p. 1 - 15. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35690>>. Acesso em: 4 mar. 2019.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro - RJ: **Revista Decidir**, ano II, n. 08, março 1995, p. 30-34

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008a.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008b.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, V. A.; MACHADO, M. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior. **Revista Intr@ciência**, Guarujá, Ano 3, n. 3, p. 32-85, 2011. Acesso em: 24 jan. 2019.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2005, **Anais...** Mar del Plata: INPEAU/UFSC, 2005. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30355264.pdf>>. Acesso em 13 mai. 2019.

GONÇALVES, M. F. C. P.; SOUZA, M. A. Processo Decisório nos Setores Público e Privado: Estudo exploratório e comparativo sobre a dimensão decisão. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2015, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: INPEAU/UFSC, 2015. p. 1 - 16. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136105>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de Decisão do Modelo Racional ao Comportamental: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 4, p. 13-30, 2004. Disponível em: <<http://processodecisorio.wikispaces.com/file/view/Processo+Decis%C3%B3rio.pdf>>. Acesso em 17 jul. 2018.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, 2001. 194 p.

HAIR, J. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade / UFRGS, 2 ed., 2000. 223 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IBGE Cidades**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/uberaba.html?>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA (IFFAR). **Metodologia e Orientações para Elaboração do PDI 2019-2026**. 2017. Disponível em: <<https://www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/attachments/download/7919/354713b3fa4aa82f642cbb8f6b8ad8a1>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

ISMAIL, K. M. S. O. Por Dentro da Mente de um Proletário Acadêmico: Um Ensaio sobre o Processo de Desenvolvimento de uma Dissertação de Mestrado em Administração sob o Aspecto dos Diferentes Modelos de Tomada de Decisão. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 1-14, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/rad.v17i3.10779>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. **REP**. Passo Fundo, v. 18, n. 1, jan./jun. 2011.

KLEBA, M. E.; COMERLATTO, D.; FROZZA, K. Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, v. 49, n. 4, p. 1059-1079, 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51621>>. Acesso em 15 maio 2018.

KLEBA, M. E.; ZAMPIROM, K.; COMERLATTO, D. Processo decisório e impacto na gestão de políticas públicas: desafios de um Conselho Municipal de Saúde. **Saúde soc.**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 556-567, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902015000200556&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 jul. 2018.

LEITÃO, S. P. Decisão na Academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, p. 69-86, 1993.

_____. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, 1997.

LINDBLON, C. E. **O Processo de Decisão Política**. Brasília: UNB, 1981.

LOUSADA, M. **Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos**. Marília: Unesp, 2011. 250f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (Unesp). Disponível em: <<https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos->

Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/lousada_m_me_mar.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2018.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 147-164, dez. 2010. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1028>>. Acesso em: 5 mai. 2018.

MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. 2. ed. Campinas, SP: Pontes, 1993.

MAIOCHI, N. As organizações universitárias e o processo de decisão. In: FINGER, A. P. (Org.) **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, C. A. M.; MARQUES, C. G. P. Discricionariiedade administrativa e conceitos jurídicos indeterminados: em busca da concretização do Interesse Público. **Âmbito Jurídico**. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11083>. Acesso em 29 set 2018.

MARSILLAC, M. F. A Composição dos Colegiados da Administração Pública Direta e Indireta. **Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito – PPGDir. /UFRGS**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, out. 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ppgdir/article/view/50870>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELO, D. C. **A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: um estudo no setor atacadista distribuidor de produtos de mercearia básica**. 2011. 207 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3365/3520.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2019.

MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R.. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Rev. Econ. Polit.**, São Paulo , v. 36, n. 3, p. 622-645, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572016000300622&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 abr. 2018.

MELLO, C. A. B. **Discricionariiedade e Controle Jurisdicional**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MENDONÇA FILHO, E. F. **Fatores intervenientes na tomada de decisão em conselhos superiores dos Institutos Federais de Educação**. 2016. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2016.

MENEZES, V. C. **Modelagem do processo de elaboração do Relatório de Gestão: Proposta de melhoria**. 2016. 43 fls. Relatório de Intervenção (Mestrado Profissional em Poder Legislativo). Disciplina – Práticas de Gestão no Legislativo. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/28219/modelagem_processo_menezes.pdf?sequence=1>. Acesso em 17 set. 2017.

MEYER, V. J. A Prática da Administração Universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v.2, n.1, p. 12-26. 2014.

MEYER JR., V. **Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília, DF: ABMES, 1991.

_____. Novo contexto e as habilidades do administrador. In: MEYER JR., V. e MURPHY, J. P. (Orgs.) **Dinossauros, Gazelas & Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. 176p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Estatutos e Regimentos: Adaptações à LDB**. 2019. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/eries.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3.ed, 2001.

MORÉ, C. L. O. O. A entrevista em profundidade ou semiestruturada, no contexto da saúde: dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. In: COSTA, A. P.; SOUZA, D. N.; OLIVEIRA, E. S.; RUA, M.; LINHARES, R. N. (Org.). **ATAS: Investigação qualitativa nas Ciências Sociais**. 1. ed. Lisboa - Portugal: Ludomedia - Portugal, 2015, v. 3, pp. 126-131.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, E. N.; GONSALES, T. P.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; HORIGUELA, M. L. M.; BRAGA, T. M. S. Técnicas de coleta de dados utilizadas em artigos científicos da área da saúde. **Arq. Ciênc. Saúde Unipar**, Umuarama, v. 11, n. 1, p. 45-44, jan./abr. 2007.

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público. Brasília**, v. 50, n. 2, p. 05-18, abr./jun. 1999.

NODARI, F.; SOARES, M. C.; WIEDENHOFT, G. C.; OLIVEIRA, M. **Contribuição do Maxqda e do NVivo para a Realização da Análise de Conteúdo**. In: XXXVIII ENCONTRO DO ANPAD. 13 a 17 de setembro de 2014. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ929.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2019.

OHLWEILER, L. Os princípios constitucionais da administração pública a partir da filosofia hermenêutica: condições de possibilidade para ultrapassar o pensar objetificante. A & C, **Revista de Direito Administrativo e Constitucional**, Belo Horizonte, ano 4, n. 18, p. 107-145, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/619>>. Acesso em 5 jul 2018.

OLIVEIRA, A. A. P. **Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto “Nossas crianças: Janelas de oportunidades” no município de São Paulo à luz da Promoção da Saúde**. 2007. 210 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem em Saúde Coletiva) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, J. R. P. O Conflito de Interesses como ato de improbidade administrativa. **Revista Eletrônica de Direito da Usp**, São Paulo, v. 3, n. 1, p.150-210, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/red/issue/viewFile/1594/9>>. Acesso em: 5 jul. 2017.

OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. S. R. Limites Encontrados Na gestão de uma universidade pública federal: O caso do campus universitário de Gurupi - UFT. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**. Rio de Janeiro: Uft, 2011. Disponível em: <http://inovarse.org/sites/default/files/T11_0415_1828_1.pdf>. Acesso em: 14 maio 2018.

ORLANDI, E. P. **Interpretação: autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico**. Campinas: Pontes, 2004.

OSINSKI, M.; ROMAN, D. J. Análise do Processo Decisório Nas Organizações de Gestão Social: Estudo de Caso da Organização WSH. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 13, n. 1, p. 130-143, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/277/389>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

PACHECO, G. B.; SOUZA, I. M.; MATTOS, A. S. Processo Decisório no Setor Público: Um Estudo de Caso na Caixa Econômica Federal de Santa Catarina. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**. v. 17, p. 211-234, 2017. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/17515>>. Acesso em 5 abr. 2018

PACHECO JUNIOR, J. M. C.; GOMES, R. Tomada de decisão e alta administração: a implantação de projetos de mudanças de gestão da clínica em hospitais do SUS. **Ciênc. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 8, p. 2485-2496, 2016.

PERDIGÃO, J. G. D. L; FULGÊNCIO, E.V.; SOUZA, S. A. C; NETO, J. B. M.; DORNELAS, J. S. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Processo Decisório: um Estudo Comparativo da Tomada de Decisão em Organizações de Segmentos Distintos. [S.l]: [s.n.], 2012.

PIMENTA, L. B. **Processo decisório na universidade multicampi**: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução. Doutorado em Educação. Salvador: Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/11342/1/Lidia%20Pimenta.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERABA (PMU). **U+20**: A visão Uberaba 2037. 2018. Disponível em: <http://www.uberaba.mg.gov.br/portal/acervo//links/Arquivos/anuario_U20.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

PRÉVE, A. D.; MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES: UAB, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/KCH68S>>. Acesso em: 5 abr. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, R. M. C. Os desafios contemporâneos na gestão universitária: Discursos politicamente construídos. In: IV CONGRESSO ÍBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2014, Porto, Portugal. **Anais...** Porto, Portugal: ANPAE, 2014. p. 1 - 14. Disponível em: <http://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2018.

_____. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 3, n. 2, p. 357-378, jul. 2017. Disponível em: <<http://ojs.fe.unicamp.br/index.php/RIESup/article/view/7787/6532>>. Acesso em: 08 fev. 2018.

RIZZATI, G.; DOBES, C. E. I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

ROSA, P. M. **Proposta de Modelo de Gestão por Atividades para Universidades Públicas Brasileiras**. Florianópolis, 2004. 227 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção Disponível em: Acesso em: 23 abr. 2018.

SALM, J. F.; TOMASI, M.; ANBONI, N. Modelos de Tomada de Decisões: O Caso UDESC. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 6, n. 2, 2016.

SANEMATSU, C. R. **O Princípio da Eficiência nas Instituições de Ensino Superior: O aperfeiçoamento da pesquisa científica na Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD**. 2016. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – Profiap, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/fptnSh>>. Acesso em: 14 mai. 2018.

SANT'ANA, T. D.; BERMEJO, P. H. S.; MENDONÇA, L. C.; SANTOS, N. M.; BORGES, G. H. A.; SOUZA, W. V. B.; PINHEIRO, I. F.; SANCHEZ, A. M. N.; BERMEJO, L. P. S.; SOUSA, M. P.; ALMEIDA, E. L.; MELO, G. S. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimento para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017.

SANTOS, L. A. dos. Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 60, n. 1, p. 05-28, jan./mar. 2009.

SARTORI, G. **A teoria da democracia revisitada**. O Debate Contemporâneo. São Paulo: Ática, 1994.

SHARKANSKY, I. **Administração pública**: a formulação de políticas nos órgãos governamentais. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

SILVA, A. M. Processo decisório e conflitos: questões e reflexões a partir dos megaprojetos. **Revista Brasileira de Sociologia - Rbs**, [s.l.], v. 5, n. 9, p.113-140, 2017a. Disponível em: <<http://sbsociologia.com.br/revista/index.php/RBS/article/view/193>>. Acesso em: 5 maio 2018.

SILVA, M. A. **A Aprendizagem de Professores da Universidade de Santa Catarina para Dirigir Unidades Universitárias**. 270f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas) Centro Tecnológico- Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC. 2000.

SILVA, T. A. Conceitos e Evolução da Administração Pública: O desenvolvimento do papel administrativo. In: VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 2017b, Santa Cruz do Sul. **Anais...** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2017. p. 1 - 22. Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678/4429>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 16, n. 2, p. 01-14, jan./jun. 2015.

SILVA, K. L.; LUZ, P. R. M. **Planejamento Estratégico**: um importante aliado para a gestão de instituições públicas de ensino superior. In: MENEZES, A. M.; SOUSA, L. S.; SANTOS, L. C. (Org.). Políticas e Gestão Públicas no Século XXI: perspectivas, estratégias e impactos nas esferas estatais. 1. ed. Salvador: EDUNEB, 2014, p. 1-544.

SILVA, G. C.; NASCIMENTO, G. C. R. Transparência da Prestação de Contas da Administração Pública Municipal na Internet: Um Estudo de Caso no Estado de Goiás. In: Congresso de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade da UFSC, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014. v. 1, p. 1 - 16. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140423130922.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SIMÃO, V. A. Decisão Na Universidade Pública: Um Estudo De Caso. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América Latina, 2004. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35815>>. Acesso em 5 jul. 2018.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

SIMON, H. A. **A behavioral model of rational choice**. The Quarterly Journal of Economics. v.69, p. 99-118. 1955.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SORGETZ, B. C. L. **A complexidade do processo decisório em órgãos colegiados de instituições de ensino superior**. 2016. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2016. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/DS/2016/361893_1_1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STILLMAN II, Richard. Public professionalism in an era of radical transformations: its meaning, challenges, and training. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 917-926, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000600917&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 jan. 2019.

TEIXEIRA, A. R. A.; FERNANDES, P. S.; ALMEIDA, L. P. M.; SOUZA, A. R.; REIS, P. N. C. A Influência da Inteligência Emocional na Tomada de Decisão Gerencial. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2014. Disponível em: <<https://aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920462.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2018.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias**. 2004. 176f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB). **De 54 universidades federais, 37 adotam paridade nas eleições para Reitor**. 2016. Disponível em: <<https://www.novoportal.unb.br>>. Acesso em: 21 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Consulta sobre a Revisão Normativa para a Escolha de Reitor: Ato Não Obrigatório. Consulta Informal e Não Vinculante**. 2016. Disponível em: <<https://www.reitoria.paginas.ufsc.br>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. 2016. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prograd/wp-content/uploads/sites/342/2018/04/0510013d-1d91-47d4-bf67-1e3120598fa6.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM). **Estatuto da UFTM**. 2007. Disponível em: <<http://uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/estatuto>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Regimento Geral**. 2010. Disponível em: <<http://uftm.edu.br/proplan/regulamentacao-e-normatizacao/regimento-geral>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **PDI Ciclo 2012-2016**. 2012a. Disponível em: <<https://goo.gl/5AiAb5>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Regulamento de Graduação**. 2012b. Disponível em: <<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=32&publicacao=210>>. Acesso em 4 mar. 2019.

_____. **Resolução nº 29, de 7 de outubro de 2015, da Reitora da UFTM**. Dispõe sobre a delegação de competências às autoridades relacionadas e dá outras providências. 2015. Disponível em: <<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=33&publicacao=478>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

_____. **Resolução nº 14, de 13 de maio de 2016, do CONSU**. Aprova o processo metodológico de revisão do Regimento Geral e estabelece o funcionamento da Comissão Responsável pelo Processo de Revisão. 2016a. Disponível em: <<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=32&publicacao=268>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Resolução nº 2, de 3 de fevereiro de 2016, da Reitora da UFTM**. Estabelece o processo metodológico relativo ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFTM PDI 2017-2021. 2016b. Disponível em: <<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=33&publicacao=483>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Anuário 2017**. 2017a. Disponível em: <<https://goo.gl/sW1hLx>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Resolução nº 22, de 18 de agosto de 2017, da Reitora da UFTM**. Estabelece normas para a constituição de Comissões, Comitês e Grupos de Trabalho. 2017b. Disponível em: <<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=33&publicacao=41>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. **Processo 23085.000017/2017-26. Delegação de Competências às autoridades relacionadas**. 2017c. Processo administrativo. Via física.

_____. **Regulamento do Processo de Consulta Informal para Escolha do Reitor e Vice-reitor**. 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/75bLkk>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Organograma Geral**. 2019a. Disponível em: <<https://www.uftm.edu.br/organograma>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Portal UFTM**. 2019b. Disponível em: <<https://www.uftm.edu.br>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Boletim de Atos Administrativos – BAA**. 2019c. Disponível em:
<<http://www.uftm.edu.br/proplan/boletim-de-atos-administrativos>>. Acesso em: 4 fev. 2019.

VENKATESH, V; MORRIS, M. G; DAVIS, G. B; DAVIS, F. D. User acceptance of information technology: toward a unified view. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.

VIEIRA, A. C. P; MACCARINI, G; FREIRE, P. de S; ZILLI, J. C. Análise de modelos de tomada de decisão para implantação em empresas familiar. **Revista de Negócios do CESUCA**. Rio Grande do Sul, 2015.

VIGORENA, D. L.; BATTISTI, P. S. Procedimentos de coleta de dados em trabalhos de conclusão do curso de Secretariado Executivo da Unioeste/PR. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 7, 2 abr. 2012.

WENDHAUSEN, A.; CARDOSO, S. M. Processo decisório e Conselhos Gestores de Saúde: aproximações teóricas. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 60, n. 5, p. 579-84, set./out. 2007.

XAVIER, G. C.; XAVIER, C. C. Novos rumos da Administração Pública eficiente: participação administrativa, procedimentalização, consensualismo e as decisões colegiadas. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVII, n. 120, jan 2014. Disponível em:
<http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14126>. Acesso em 10 jul 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ESCLARECIMENTO

Convidamos você a participar da pesquisa: “*Fatores Críticos de Sucesso do Processo Decisório numa Instituição Federal de Ensino Superior: O Caso UFTM*”. O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para a melhoria do processo decisório da alta gestão na UFTM. Sua participação é importante, pois a partir das respostas poder-se-á evidenciar as lógicas institucionais e suas especificidades, além de aprofundar os estudos nessa temática. Acredita-se que a partir do diagnóstico dos fatores presentes nas decisões na Universidade tornar-se-á possível identificar as melhores alternativas para tomada de decisão.

Caso você aceite participar desta pesquisa, será necessário atender a uma entrevista com roteiro semiestruturado, com tempo estimado de 30 (trinta) minutos, na Biblioteca Central da UFTM, em data a ser definida entre você e o pesquisador deste estudo. Durante a entrevista, o áudio será gravado. Essa gravação será transcrita e, após, a transcrição apagada.

O único risco previsto nesta pesquisa é o risco de perda de confidencialidade, que consiste na possibilidade, mesmo que remota, acidentalmente ou por motivos de força maior (perdas ou furtos de materiais), de os dados por você fornecidos serem identificados por terceiros que não pertençam ao estudo. Para minimizarmos esse risco, ao efetuarmos a transcrição dos dados, identificaremos a transcrição por meio de um código, gerado a partir de letras e números, que apenas os pesquisadores do estudo terão conhecimento. Com isso, pretende-se minimizar drasticamente qualquer possibilidade de sua identificação no decorrer do estudo.

Vislumbra-se que o resultado da pesquisa contribua para a reflexão entre os gestores sobre as práticas e oportunidades de melhorias para o processo decisório da Universidade. A partir da discussão proposta, os gestores poderão conhecer os fatores críticos de sucesso do processo de tomada de decisão do qual participam, possibilitando torná-lo mais efetivo. Não há um benefício objetivo direto para você por participar do estudo, entretanto, subjetivamente e indiretamente, acreditamos que sua participação poderá colaborar para sua reflexão a respeito do tema tratado no estudo, colaborando para sua conscientização a respeito de tomadas de decisão no seu ambiente profissional.

Você poderá obter quaisquer informações relacionadas a sua participação nesta pesquisa, a qualquer momento que desejar, por meio dos pesquisadores do estudo, assim como terá acesso, por meio de um relatório, aos resultados encontrados. Sua participação é voluntária e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você não terá nenhum gasto por participar deste estudo, pois qualquer gasto que você tenha por causa desta pesquisa lhe será ressarcido.

Você poderá não participar do estudo ou não prosseguir com as respostas, sem que haja qualquer constrangimento junto aos pesquisadores, ou prejuízo quanto ao cargo ou a função que ocupa. Você não será identificado(a) neste estudo, pois a sua identidade não é necessária

para análise dos resultados, sendo garantido o seu sigilo e privacidade. Você tem direito a requerer indenização diante de eventuais danos que você sofra em decorrência desta pesquisa.

Contato dos pesquisadores:

Pesquisador(es):

Nome: Profa. Dra. Daniela de Castro Melo

E-mail: daniela_c_melo@yahoo.com.br

Telefone: (34) 3700-6664

Endereço: Rua Conde Prados, 155, Abadia. Secretaria do PROFIAP.

Nome: Ronald da Silva Reis

E-mail: adm.ronaldreis@gmail.com

Telefone: (34) 99969-4168

Endereço: Av. Frei Paulino, 30 – Abadia. Pró-Reitoria de Planejamento

Em caso de dúvida em relação a esse documento, favor entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, pelo telefone (34) 3700-6803, ou no endereço Rua Conde Prados, 191, Bairro Nossa Senhora da Abadia – Uberaba – MG – de segunda a sexta-feira, das 8h às 11h30 e das 13h às 17h30. Os Comitês de Ética em Pesquisa são colegiados criados para defender os interesses dos participantes de pesquisas, quanto a sua integridade e dignidade, e contribuir no desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos.

CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO

TÍTULO DA PESQUISA: *“Fatores Críticos de Sucesso do Processo Decisório numa Instituição Federal de Ensino Superior: O Caso UFTM”*

Eu, _____, li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos serei submetido(a). A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará minhas atividades enquanto gestor(a). Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Concordo em participar do estudo do processo decisório na UFTM e receberei uma via assinada deste documento.

Uberaba,/...../.....

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

Assinatura do pesquisador assistente

Pesquisadora Responsável:

Profa. Dra. Daniela de Castro Melo

(34) 99976-2411

Pesquisador Assistente:

Ronald da Silva Reis

(34) 99969-4168

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

Observação: O tempo verbal deverá ser adequado de acordo com o período de atuação do gestor entrevistado, ou seja, caso esteja atualmente na gestão, utilizar-se-á o verbo no presente; e no pretérito, caso ele já não ocupe mais a chefia.

1. Experiência profissional na UFTM

- 1) Conte-me um pouco sobre sua vida acadêmica e profissional.
- 2) Há quanto tempo está na UFTM? Assumiu outros cargos de chefia antes deste? Por quanto tempo?

2. Rotina de trabalho

2.1 Reuniões

- 3) Quais reuniões você preside? Como é a participação dos membros conselheiros ou colegiados?
- 4) Com que frequência você realiza reuniões com sua equipe? Quais os assuntos tratados? Como é a participação dos membros convidados? Explorar se os membros convidados participam efetivamente e contribuem significativamente no processo.

2.2 Tarefas

- 5) De que forma vocês se organizam no seu setor? Como se dá a execução das tarefas?

3. Processo decisório

- 6) Costuma convidar a equipe para discutir algumas decisões?
- 7) Como são tomadas as decisões no seu setor?
- 8) Há rotinas e procedimentos padronizados que o subsidiem?
- 9) E na alta gestão, da qual você participa, como se dá o processo decisório?
- 10) Os documentos normativos são levados em consideração ou, ao menos, as áreas técnicas são consultadas?
- 11) O planejamento estratégico institucional é utilizado como parâmetro? Se sim, como? Se não, por quê?
- 12) As decisões se restringem ao nível executivo ou são encaminhadas aos conselhos para deliberação? Como vocês se orientam para saber quais decisões devem ser colegiadas?

- 13) Você acredita que as decisões colegiadas são influenciadas ou direcionadas por um ou mais grupos de interesse? E qual o impacto disso para a instituição? Isso também ocorre na gestão executiva? E em qual deles isso é mais perceptível?
- 14) Além dos conselhos e colegiados, há alguma forma de participação dos segmentos da comunidade universitária no processo decisório? Como?
- 15) Na sua opinião, quais os fatores que mais dificultam o processo de decisão na UFTM? Prevaecem os interesses institucionais ou pessoais e de grupo?
- 16) O fator político, em nível interno, influencia nas decisões? De que forma?
- 17) Na sua opinião, vale mais a “harmonia interna” ou resultados objetivos?
- 18) Na sua opinião, o que poderia ser melhorado no processo de tomada de decisão da UFTM?

APÊNDICE C – PROPOSTA DO REGIMENTO GERAL DO CONSU

REGIMENTO GERAL DO CONSU

TÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Este Regimento Interno disciplina a organização e o funcionamento do Conselho Universitário – CONSU da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, de acordo com o disposto na legislação vigente, no Estatuto e no Regimento Geral.

Art. 2º O CONSU é o órgão de instância máxima da UFTM, com função deliberativa, normativa e consultiva, responsável pela formulação da política geral, no âmbito acadêmico, administrativo, patrimonial, financeiro e disciplinar.

TÍTULO II DAS COMPETÊNCIAS

Art. 3º Compete ao CONSU:

I - Apreciar e aprovar:

- a) eventuais atualizações ou readequações no Estatuto e no Regimento Geral da Universidade, com a anuência de, no mínimo, 2/3 (dois terços) do total de seus membros;
- b) o Regimento Interno do próprio CONSU e dos demais Conselhos Superiores, assim como suas atualizações;
- c) a estrutura organizacional básica da Universidade, ou seja, até o nível de Pró-Reitorias, Institutos, CEFORES e Áreas Suplementares, bem como seus respectivos Regulamentos Internos;
- d) as políticas gerais da Universidade e supervisionar sua execução;
- e) o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFTM, e suas revisões periódicas;
- f) as diretrizes de planejamento operacional para a execução do PDI;
- g) após parecer do Conselho de Curadores, a Proposta Orçamentária oficial da Universidade;
- h) as diretrizes de planejamento orçamentário para o exercício seguinte, bem como a matriz de distribuição orçamentária;
- i) a regulamentação do processo eleitoral para Consulta do Reitor e do Vice-reitor da UFTM;
- j) as propostas relativas à aquisição ou à alienação de bens imóveis concernentes à Universidade;

k) como última instância, pareceres, decisões, moções ou recursos apreciados pelos conselhos superiores de vinculação.

II - Deliberar sobre:

- a) a concessão de dignidades universitárias, títulos honoríficos e demais distinções;
- b) a criação, suspensão ou extinção de cursos regulares, em nível profissional técnico, de graduação e de pós-graduação;
- c) a criação, modificação e extinção de unidades organizacionais vinculadas diretamente à Reitoria;
- d) a revalidação e reconhecimento de diplomas;
- e) taxas e contribuições, enquanto arrecadação própria.

III – fixar normas gerais de funcionamento a que se devem submeter as unidades organizacionais e a comunidade universitária;

III – julgar os recursos interpostos pela comunidade universitária, como instância suprema da Universidade, sobre decisões de ordem geral;

IV – aprovar a realização de concursos públicos com vistas ao provimento de vagas de pessoal docente;

V – aprovar a instalação de novos *campi*;

VI – promover, na forma da lei, com a presença de, pelo menos, 2/3 (dois terços) dos conselheiros, o processo de escolha do Reitor e do Vice-reitor;

VII – deliberar acerca de matérias e questões omissas ao Estatuto, ao Regimento Geral ou quaisquer instrumentos de natureza normativa competentes à Universidade, obedecida a legislação.

§1º As matérias e documentos a serem apreciados pelo CONSU dispensam apreciação prévia dos conselhos de referência, com exceção daquelas que por previsão legal, estatutária ou regimental, tenham tramitação diversa.

§2º Em situações de urgência e no interesse da Universidade, o Presidente poderá tomar decisões *ad referendum* do CONSU, devendo submetê-las para homologação do Conselho na primeira reunião subsequente, ordinária ou não.

TÍTULO III DA COMPOSIÇÃO

Art. 4º Compõe-se o CONSU dos seguintes membros:

- I – Reitor, que o preside;
- II – Vice-reitor;
- III – Último Reitor, que tenha cumprido o mandato;
- IV – Diretores dos Institutos;
- V – representantes da comunidade docente;

- a) 2 (dois) docentes para cada Instituto e CEFORES;
- b) 26 (vinte e seis) docentes, distribuídos entre os institutos e o CEFORES, proporcionalmente ao número de docentes efetivos somados ao número de vagas já autorizadas em cada Instituto e CEFORES.

VI – 9 (nove) representantes do corpo discente, sendo 6 (seis) exclusivos dos institutos e CEFORES, com 1 (uma) vaga para cada um, 2 (dois) dos programas de pós-graduação *stricto sensu* e 1 (um) dos programas de pós-graduação *lato sensu*.

VII – 9 (nove) representantes do corpo técnico-administrativo, sendo 1 (um) representante dos aposentados do segmento;

VIII – 2 (dois) representantes da comunidade externa;

IX – 1 (um) representante de cada *campus* externo ao município, quando houver;

X – 1 (um) representante dos aposentados do segmento docente.

§1º São membros natos do CONSU os mencionados nos incisos I, II, III e IV, sendo todos os demais eleitos por seus pares, em votação direta e secreta, salvo os representantes da comunidade externa, que serão indicados pelo Conselho Social de Desenvolvimento e eleitos entre seus membros.

§2º Para os representantes eleitos serão escolhidos, ainda, por sufrágio, os respectivos suplentes, para substituição natural, quando do impedimento ou da falta dos membros titulares.

§3º Os representantes discentes eleitos serão indicados pelo Diretório Central de Estudantes (DCE) ou, na ausência de um DCE, por um Conselho dos Diretórios e Centros Acadêmicos constituídos.

§4º Os membros eleitos ou indicados terão mandato de 2 (dois) anos, salvo o representante dos discentes, com mandato de um ano, habilitando-se todos à uma reeleição.

§6º A representação por Instituto será realizada por votação entre todos os docentes dos Institutos, sendo 30% para Professores Titulares, 30% para Professores Associados, 30% para Professores Adjuntos e 10% para Professores Assistentes, e, não havendo no Instituto docente de alguma das categorias, as vagas serão distribuídas pelas categorias imediatamente superior ou inferior.

§7º A representação docente do CEFORES será realizada por votação entre todos os seus docentes efetivos.

§8º Os representantes técnico-administrativos ativos ou aposentados serão eleitos em sufrágio secreto universal, em processo eleitoral conduzido por mesa única composta pelas entidades representativas constituídas.

§9º O representante dos aposentados do segmento docente será eleito em sufrágio secreto universal, em processo eleitoral conduzido pela entidade representativa legalmente constituída.

§10. O suplente do último Reitor será o último Vice-reitor.

§11. Aos pró-reitores é garantida participação em qualquer sessão, com direito à voz, sem direito à voto.

TÍTULO IV DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Art. 5º O CONSU compreende a seguinte estrutura funcional:

- I - Secretaria;
- II - Plenário;
- III - Câmaras Técnicas.

CAPITULO I DA PRESIDÊNCIA

Art. 6º A Presidência do CONSU cabe ao Reitor, conforme previsto no Estatuto da UFTM.

Parágrafo único. Em impedimentos ou ausência do Presidente ou de seu substituto legal - o Vice-reitor, a presidência do Conselho caberá ao conselheiro professor titular de maior tempo de magistério na UFTM ou, havendo igualdade de aferição, pelo de idade superior.

Art. 7º Compete ao Presidente do CONSU:

- I - presidir as sessões e demais atividades do Conselho;
- II - propor a ordem dos trabalhos das sessões;
- III - convocar as sessões ordinárias e extraordinárias;
- IV - providenciar a realização de estudos recomendados pelo Plenário, mediante a constituição de Câmaras Técnicas específicas;
- V - convocar servidores, quando necessário, para apresentações ou esclarecimentos sobre matéria específica, bem como prestar assessoramento técnico à matéria a ser discutida;
- VI - exercer o direito, apenas, ao voto de qualidade, nos casos de empate;
- VII - baixar atos próprios relativos a deliberações e pareceres do CONSU;
- VIII - decidir sobre os casos de urgência ou omissos ao presente Regimento, *ad referendum* do Plenário, que deverá proceder à apreciação em sessão especialmente convocada ou naquela imediatamente posterior à decisão.

Art. 8º O Presidente do CONSU detém o poder disciplinar das sessões e o exercerá no interesse do bom andamento dos trabalhos e da preservação da ordem do Plenário, podendo suspender a sessão e até a reunião, temporária ou definitivamente, conforme o caso, registrando-se em ata.

CAPITULO II DA SECRETARIA

Art. 9º As atividades de secretaria do CONSU caberá a um servidor lotado no Gabinete da Reitoria designado especificamente para desempenhar as funções administrativas do Conselho.

Parágrafo único. Poderão ser designados secretários *ad hoc* para auxiliar o Secretário e o Presidente em determinadas sessões.

Art. 10. Compete à Secretaria do CONSU:

- I - organizar o calendário de reuniões do CONSU e divulgá-lo aos conselheiros;
- II - providenciar a convocação dos membros do CONSU;
- III - organizar, junto ao Presidente, a pauta das sessões, distribuindo-as em meio eletrônico, por antecipação, aos conselheiros;
- IV - secretariar as sessões plenárias, registrando-as mediante gravação em Plenário e nas respectivas atas e controlando o tempo de fala dos conselheiros;
- V - manter sob sua guarda todo material de secretaria e manter atualizados os arquivos de registro e, em caráter sigiloso, nas situações previstas neste Regimento;
- VI - controlar as presenças, faltas e substituições relativas aos trabalhos em Plenário;
- VII - encaminhar expedientes aos interessados e/ou aos setores competentes, dando-lhes ciência das decisões proferidas pelo Plenário;
- VIII - promover a instrução dos processos e acompanhar as diligências objetos de despacho;
- IX - informar os segmentos representativos quanto ao término dos mandatos, solicitando indicação de novos representantes;
- X - prover e organizar a correspondência do Presidente do CONSU;
- XI - prover os meios necessários para o funcionamento do Conselho.

Parágrafo único. Compete, exclusivamente à Secretária, lavrar as atas das reuniões do CONSU.

CAPITULO III DOS CONSELHEIROS

Art. 11. O comparecimento dos membros do CONSU às respectivas sessões plenárias, salvo motivo justificado, é obrigatório e tem precedência em relação a qualquer atividade que os membros da comunidade universitária possam exercer na UFTM.

§1º A justificativa de falta deverá ser encaminhada por escrito à Secretaria do CONSU até 48 (quarenta e oito) horas antes do horário previsto para a reunião ordinária, e 12 (doze) horas para a reunião extraordinária, para apresentação ao Plenário no início das sessões.

§2º Não havendo encaminhamento de justificativa, a falta será tida como não justificada.

§3º Na impossibilidade de comparecimento do conselheiro titular deverá ser convocado imediatamente o suplente.

Art. 12. O conselheiro perde o mandato quando e nas seguintes condições e circunstâncias:

I - faltar a 3 (três) reuniões consecutivas ou a 5 (cinco) intercaladas, num período de 6 (seis) meses, sem justificativa aceita pelos conselheiros e sem substituição pelo suplente;

II - por requerimento oficial do segmento que o representa;

III - por impedimento legal;

IV - por afastar-se da Instituição, em definitivo ou por mais de 4 (quatro) meses, por qualquer motivo;

V - se servidor, por desligamento da Universidade, aposentadoria ou perda do cargo que o habilitou à representação;

VI - se estudante, por não estar regularmente matriculado ou por conclusão do curso;

VII – se condenado por crime de qualquer natureza, com sentença transitada em julgado;

VIII – por falecimento.

Parágrafo único. Na hipótese de perda de mandato do titular, em virtude de um dos motivos acima, assume imediatamente o suplente, sendo eleito ou indicado um novo suplente, conforme o caso, para completar o mandato.

Art. 13. Os conselheiros deverão portar-se de forma ética e respeitosa em suas posições em Plenário e nas relações com todos os membros do CONSU e demais presentes, vedada qualquer atitude que atente contra o decoro da função de conselheiro ou em desacordo com as normas que regem o serviço público.

§1º Qualquer intercorrência que se enquadre no disposto no caput, o Presidente poderá propor ao Plenário o desligamento do membro.

§2º Havendo desligamento pelos motivos dispostos neste artigo, o indivíduo fica impedido de se candidatar ou ser indicado como representante pelos próximos 2 (dois) mandatos do Conselho.

CAPITULO IV DAS CÂMARAS TÉCNICAS

Art. 14. As Câmaras Técnicas deverão ser constituídas com a finalidade de empreender estudos e formular pareceres, visando subsidiar o processo decisório em assuntos temáticos específicos, que não sejam de domínio ou conhecimento da maioria dos conselheiros.

Art. 15. A condução dos trabalhos será feita por equipe formada por, no mínimo, 7 (sete) membros, devendo constar necessariamente entre seus componentes, além de membros do CONSU previamente escolhidos pelo Plenário, o Pró-reitor ou Diretor da área envolvida e, eventualmente, os técnicos necessários para desempenhar a atividade proposta.

§1º Quando se tratar de documentos normativos, a câmara deverá, obrigatoriamente, integrar um representante do setor responsável pela regulamentação institucional.

§2º Deverá ser escolhido, entre os membros do CONSU integrantes da Câmara técnica, um relator que será responsável por apresentar o parecer ao Plenário e dirimir eventuais dúvidas dos conselheiros.

Art. 16. Caso o processo encaminhado para a Câmara técnica não tenha sido previamente submetido à análise da Procuradoria Federal da UFTM, o membro relator deverá fazê-lo antes de dar início à análise e discussões, de forma a subsidiar o entendimento e o relatório final.

Art. 17. Compete às Câmaras Técnicas:

I - Apreciar, estudar e formular pareceres quanto à matérias e assuntos específicos, designados pelo Plenário;

II - Encaminhar diligências ou apreciações, junto a profissionais ou unidades da Universidade, ou de fora dela, com vistas a subsidiar análises técnicas específicas;

III - Elaborar e apresentar relatório circunstanciado acerca do documento ou da matéria analisada.

§1º As Câmaras Técnicas deverão apresentar o relatório em até 30 (trinta) dias após sua constituição.

§2º Transcorrido o prazo, o Presidente do CONSU determinará a cobrança dos autos para que o processo seja automaticamente incluído na pauta da sessão seguinte.

§3º Caberá ao Presidente convocar sessão extraordinária para leitura e apreciação do(s) relatório(s) caso não haja reunião ordinária próxima, conforme calendário.

Art. 18. Em situações excepcionais, a critério do Presidente, as Câmaras Técnicas poderão ser constituídas previamente à sessão em que a matéria constará em pauta, desde que

obedecido o expresso nos arts. 15 e 16 deste Regimento e, especificamente para esta finalidade, o prazo para apresentação do relatório será reduzido para 15 (quinze) dias.

Parágrafo único. Na ocasião prevista no caput, a escolha dos membros que irão integrar as respectivas Câmaras será do próprio Presidente.

CAPITULO V DAS SESSÕES DO CONSU

Art. 19. O Plenário do CONSU reunir-se-á para realizar sessões:

- I - ordinárias;
- II - extraordinárias;
- III - solenes.

§1º À exceção das sessões solenes, as reuniões do CONSU não serão públicas, salvo determinação judicial.

§2º As sessões ordinárias são destinadas à discussão e votação dos assuntos de caráter institucional, para deliberação ou parecer.

§3º As sessões extraordinárias serão convocadas quando necessário, com objetivo expresso.

§4º As sessões solenes compreendem a realização de cerimônias, solenidades, celebrações ou certificações relativas a distinções especiais, podendo vir a ocorrer a qualquer dia e hora, sem necessidade quórum.

Art. 20. Por solicitação do Presidente ou de qualquer membro do Conselho, com a concordância do Plenário, pessoas não integrantes do CONSU poderão ser convidadas para participar da reunião, com o fim específico de esclarecer pontos da pauta ou assistir à reunião na condição de ouvinte.

Art. 21. Poderão comparecer às reuniões do Conselho, por si ou por procuradores, pessoas que forem interessadas diretamente no julgamento de recursos, nas seguintes condições:

I - Os interessados solicitarão o comparecimento, por escrito, ao Presidente do Conselho até 24 (vinte e quatro) horas antes do início da reunião;

II - Os interessados, ou seus procuradores, falarão em sua defesa, por até 15 (quinze) minutos prorrogáveis, antes da apreciação do assunto em questão, não podendo ser aparteados.

Art. 22. O CONSU reunir-se-á ordinariamente por trimestre e extraordinariamente sempre que convocado.

§1º As reuniões ordinárias do ano subsequente ocorrerão em calendário previamente estabelecido pelo Conselho na última reunião ordinária do ano corrente.

§2º As reuniões serão convocadas por escrito pelo Presidente ou por, pelo menos, 1/3 (um terço) dos seus membros, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias úteis para reuniões ordinárias, e de 24 (vinte e quatro) horas para as reuniões extraordinárias, devendo conter na convocatória a proposta de pauta para a sessão.

§3º Na hipótese de a reunião ser convocada pelos conselheiros, conforme disposto no parágrafo anterior, a sessão só poderá ocorrer mediante a presença do Presidente ou de seu substituto, não se aplicando, para este caso, o disposto no parágrafo único do art. 6º.

§4º Salvo motivo devidamente justificado e comprovado, o Presidente ou seu substituto não poderá se recusar a estar presente nas reuniões convocadas por 1/3 dos membros do Conselho.

Art. 23. Ressalvados os casos expressamente mencionados no Estatuto ou no Regimento Geral, o CONSU reunir-se-á com a presença de, no mínimo, a metade mais um dos seus membros.

Parágrafo único. Não havendo *quorum* até 30 (trinta) minutos a contar da hora marcada para o início da reunião, o Presidente do Conselho deixará de instalar os trabalhos, consignará em ata, que será assinada pelos presentes, os nomes dos membros que deixaram de comparecer, inclusive as ausências justificadas, e convocará outra reunião, a realizar-se no prazo máximo de 10 (dez) dias corridos.

Art. 24. Todos os membros do CONSU deverão assinar lista de presença nas reuniões plenárias, quando de seu início, observando-se ainda tolerância máxima de 15 (quinze) minutos.

Parágrafo único. A Secretaria do CONSU comunicará as frequências dos conselheiros aos respectivos órgãos ou entidades de origem que representam, em todas as sessões.

Art. 25. As reuniões do Conselho constarão de quatro partes:

- I – expediente - destinado à leitura, discussão e votação da ata da reunião anterior;
- II – Ordem do dia - destinada à discussão e votação da matéria constante da pauta;
- III – propostas de outras matérias;
- IV – informes do Presidente.

Art. 26. Requerimento de moções, congratulações, louvor, pesar, repúdio ou apoio serão submetidos ao Plenário, independente de prévia inclusão na pauta, e mediante a aprovação da maioria simples.

Art. 27. Nenhum conselheiro poderá deixar o recinto durante a sessão, salvo por motivo de força maior ou indisposição, além de devidamente autorizado pelo Presidente e registrado em ata.

Art. 28. As sessões poderão ser suspensas ou encerradas nos seguintes casos:

- I – por conveniência da ordem;
- II – por falta de quórum para votação da matéria constante da Ordem do dia;
- III – pelo término do tempo estipulado para a reunião no ato de convocação.

Parágrafo único. Encerrada a sessão, os itens de pauta pendentes de apreciação deverão ser incluídos na pauta da reunião imediatamente subsequente, podendo, especificamente a este fim, ser convocada reunião extraordinária.

Art. 29. Salvo deliberação do Plenário, a duração das reuniões não excederá 3 (três) horas.

Seção I Do Expediente

Art. 30. O expediente iniciar-se-á pela apreciação da ata.

§1º A ata da sessão anterior deverá ser votada, salvo deliberação em contrário do Plenário.

§2º As manifestações dos conselheiros sobre a ata deverão respeitar o tempo máximo de 3 (três) minutos para cada um.

§3º Se houver emendas, alterações ou impugnações à ata, estas serão submetidas ao Plenário e, se aprovadas, constarão da ata da sessão em que foram apresentadas.

Seção II Da Ordem do dia

Art. 31. Para a apreciação de matérias constantes da pauta, visando deliberação, haverá distintamente, uma etapa de discussão e outra de votação, após prévia apresentação da proposta.

§1º Prioritariamente, serão apreciados os itens cujo teor foi fruto de análise prévia por parte das Câmaras Técnicas constituídas.

§2º Na etapa de discussão será concedida palavra aos conselheiros, de acordo com a ordem de inscrição registrada pelo Secretário, limitado a 3 (três) minutos para cada, cabendo ao Secretário o controle do tempo.

§3º Cada conselheiro poderá solicitar a palavra uma única vez a cada item de pauta posto em discussão, salvo o relator, que poderá intervir quantas vezes forem necessárias para dirimir dúvidas ou argumentar a proposta apresentada.

Art. 32. Nas discussões não será permitido aparte:

- I – à palavra do Presidente;
- II – ao relator, quando da apresentação da proposta e do relatório;
- III – por ocasião do encaminhamento de votações;
- IV – quando o orador não o permitir;
- V – quando o orador estiver suscitando questões de ordem.

Parágrafo único. O conselheiro que apartar em quaisquer das circunstâncias listadas no incisos deste artigo ficará impedido, por determinação do Presidente, de solicitar a palavra até o fim da sessão, exceto quando figurar como relator de algum processo em pauta.

Art. 33. Por meio de consulta ao Plenário, o Presidente, ou qualquer Conselheiro presente à reunião, poderá solicitar a retirada de pontos da pauta ou inverter a ordem dos assuntos, sujeita à aprovação da maioria simples dos presentes.

Art. 34. Nas reuniões extraordinárias serão discutidos e votados somente os assuntos que motivaram a convocação, não sendo permitidas, em quaisquer circunstâncias, outras matérias que não aquelas explicitadas na pauta da convocação.

Art. 35. O CONSU poderá deliberar sobre o caráter restrito de sua reunião, por requerimento de qualquer conselheiro, e nos termos da legislação vigente, quando se tratar de matéria cuja quebra de sigilo possa trazer prejuízos institucionais ou pessoais, dando amplos direitos de defesa a eventuais prejudicados com a restrição.

Subseção I *Das Questões de Ordem*

Art. 36. Questão de ordem é a interpelação à mesa, com o objetivo de manter a plena observância das normas deste Regimento, do Estatuto da UFTM, do Regimento Geral da UFTM ou das disposições legais.

Art. 37. Em qualquer momento da sessão, desde que não haja orador falando, poderá o conselheiro pedir a palavra a fim de levantar questão de ordem.

Art. 38. As questões de ordem devem ser formuladas em termos claros e precisos, com citação dos dispositivos cuja observância se considere infringida, sendo resolvidas em primeira instância pela presidência da sessão e, conclusivamente, pela maioria dos conselheiros presentes à sessão.

§1º O tempo improrrogável para se formular uma questão de ordem é de 3 (três) minutos, na fase da discussão, e de 1 (um) minuto, na da votação.

§2º Em caso de recurso de qualquer conselheiro da decisão proferida em primeira instância pela mesa acerca da questão de ordem, a mesa deverá submetê-la imediatamente à apreciação do Plenário que a resolverá em caráter definitivo.

§3º Não é lícito renovar, embora em termos diversos, questão de ordem já resolvida, nem falar pela ordem fora dos termos do presente Regimento.

Art. 39. Aspectos legais não ensejam questões de ordem, devendo o item ser retirado da pauta e a Procuradoria Federal consultada para sanar as eventuais dúvidas.

Subseção II *Das Votações*

Art. 40. A votação iniciará pela aprovação ou não do voto do relator ou da matéria em pauta, seguindo-se, se for o caso, a votação de emendas.

Art. 41. Após a discussão de uma matéria ou apresentação do relatório da câmara técnica, esta será colocada em regime de votação, cuja deliberação dar-se-á por maioria simples de votos dos presentes, assegurado o quórum, salvo disposição contrária, expressa no Estatuto, no Regimento Geral da UFTM ou neste Regimento.

Parágrafo único. O Presidente terá direito apenas ao voto de qualidade.

Art. 42. As votações far-se-ão pelos seguintes processos:

- I - simbólica – sem manifestação individual de voto;
- II - nominal – com identificação do votante e do voto;
- III - por escrutínio secreto.

§1º É assegurado a todos os membros do CONSU o direito a voz e voto.

§2º Para efeito de desempate nas decisões, o Presidente do CONSU exercerá o direito, apenas, ao voto de qualidade.

§3º Não serão admitidos votos por procuração.

§4º Os destaques e emendas serão considerados e votados após a apreciação global das disposições contidas no texto original da proposta.

Art. 43. O conselheiro, inclusive o Presidente, estará impedido de votar nas deliberações que digam respeito, diretamente, aos seus interesses particulares, de seu cônjuge, companheiro (a), ascendentes, descendente, colaterais ou por afinidade, até o terceiro grau de parentesco, devendo ser declarado impedido, se tal iniciativa não for tomada pelo próprio conselheiro.

Art. 44. É facultado ao conselheiro, em qualquer votação, nas situações em que não concordar com nenhuma das possibilidades de voto, pedir "*declaração de voto*", que será feita por escrito e encaminhada à Secretaria para registro em ata.

Seção III Do Pedido de Vistas

Art. 45. Os conselheiros, individualmente ou em grupo, poderão solicitar vistas a processos submetidos à apreciação no Plenário, antes de iniciar a votação e por uma única vez em cada processo.

§1º O pedido de vistas interromperá imediatamente a discussão da matéria até a nova sessão.

§2º Todo pedido de vistas implicará a apresentação de parecer por parte do solicitante no prazo de 5 (cinco) dias a contar da data em que os autos estiverem à sua disposição.

§3º Transcorrido o prazo, a presidência determinará a cobrança dos autos para que o processo seja automaticamente incluído na pauta da sessão seguinte.

§4º Caso ocorra juntada de novos documentos ao processo, o pedido de vistas poderá ser renovado por 5 (cinco) dias, por deferimento do Presidente ou da maioria simples do Conselho.

CAPÍTULO VI DAS DELIBERAÇÕES POR MEIO ELETRÔNICO

Art. 46. O CONSU poderá deliberar por meio eletrônico sobre as matérias de sua competência, ressalvado o direito dos membros de destacar qualquer assunto para votação presencial.

Art. 47. Poderão ser incluídos em pauta eletrônica:

- I – ata de reunião anterior;
- II – informes;

- III – processos que tenham obtido manifestação unânime pelos membros do CONSU;
- IV – atos aprovados *ad referendum* pelo Presidente.

§1º Disponibilizada a pauta eletrônica, os membros deverão manifestar-se em até 2 (dois) dias úteis.

§2º Apurados os votos, será lavrada a ata, bem como será providenciada a comunicação aos membros das deliberações.

CAPITULO VII DAS ATAS DAS SESSÕES

Art. 48. Das atas das sessões do CONSU deverão constar:

- I - a natureza da sessão, do dia, do horário e do local de realização, e o nome de seu Presidente;
- II - nome dos conselheiros presentes, dos ausentes, com menção às circunstâncias da ausência, e *quorum* existente;
- III - teor relativo à discussão da ata anterior e sua votação;
- IV - expediente;
- V - teor relativo às manifestações dos presentes, quando da etapa de discussão, e aos resultados alusivos às votações;
- VI - as declarações de voto apresentadas por escrito e transcritas na íntegra;
- VII - descrição, por extenso, de eventuais sugestões ou encaminhamentos diversos.

Parágrafo único. As atas, na configuração proposta neste artigo, deverão ser um resumo da sessão, contendo na íntegra apenas as falas devidamente solicitadas por conselheiros no momento da reunião.

Art. 49. As atas das reuniões serão lavradas com base em sua gravação, efetuada em mídia própria, cujas folhas impressas serão rubricadas pelo Presidente e pelo Secretário.

Art. 50. As atas e o áudio das reuniões deverão ser disponibilizadas na página do CONSU, no sítio da UFTM.

Art. 51. As deliberações do Conselho deverão ser comunicadas formalmente aos setores competentes ou aos interessados, em até 2 (dois) dias úteis, por expediente subscrito pela Secretaria.

CAPITULO VIII DO REGIME DE URGÊNCIA

Art. 52. O regime de urgência dispensa as exigências regimentais para determinada proposição, exceto em relação ao quórum, nas matérias sobre as quais o Reitor não possa decidir *ad referendum*.

Art. 53. A matéria reconhecida urgente poderá ser incluída na Ordem do dia da sessão em que seja apresentada, independentemente de constar da pauta, pelo Presidente ou por deliberação da maioria simples do Plenário.

Art. 54. O regime de urgência impedirá a concessão de vista, a não ser para exame do processo no recinto do Plenário e no decorrer da própria reunião.

TÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 55. Todos os atos do CONSU deverão ser emitidos com numeração e controle próprios.

Parágrafo único. As decisões do Plenário só terão efeito a partir da emissão do respectivo ato, Resolução ou Comunicado de Deliberação, conforme a natureza da matéria, vigorando seus efeitos a partir da data de aprovação ou da data determinada pelo Conselho.

Art. 56. Os recursos interpostos ao Presidente, referente às decisões do Plenário, terão o prazo limite fixado nos textos a eles referidos ou, na sua omissão, considerar-se-á o prazo máximo de 15 (quinze) dias.

Art. 57. O Presidente do CONSU deverá verificar se as deliberações contradizem aspectos legais em até 5 (cinco) dias úteis após a reunião em que tenham sido aprovadas.

Parágrafo único. Constatada eventual ilegalidade, o Presidente do CONSU convocará o respectivo Conselho para, no prazo máximo de 7 (sete) dias úteis, reavaliar a matéria.

Art. 58. Os processos ou proposições que requeiram mudanças estatutárias ou regimentais serão agrupados para reunião específica, com pauta única.

Art. 59. Esse Regimento poderá ser modificado mediante proposta de qualquer conselheiro, desde que aprovado por, pelo menos, 2/3 (dois terços) dos membros do CONSU.

Art. 60. Casos omissos serão decididos pelo Plenário do CONSU por maioria absoluta de seus membros.

Art. 61. Este Regimento entra em vigor na data de sua aprovação pelo CONSU.

APÊNDICE D – PROPOSTA DE RESOLUÇÃO DO COMITÊ GESTOR EXECUTIVO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO
Uberaba-MG

RESOLUÇÃO Nº ___, DE ___ DE _____ DE ____, DO REITOR DA UFTM

Institui o Comitê Gestor Executivo – CGEx da UFTM.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO – UFTM, no uso de suas atribuições legais e regimentais e considerando a necessidade de fortalecer a gestão executiva da Universidade, **RESOLVE:**

Art. 1º Instituir o Comitê Gestor Executivo – CGEx da UFTM, como um órgão autônomo de natureza consultiva e colaborativa, de caráter permanente, presidido pelo Reitor, sendo responsável por motivar, supervisionar, coordenar e gerir, de forma compartilhada, o processo de gestão executiva da Universidade.

§1º Entende-se por gestão executiva o gerenciamento da operacionalização relativa aos processos básicos da Universidade, empreendida por meio das ferramentas de gestão institucional, conforme estabelecido pelo Modelo de Gestão da UFTM.

§2º A atuação do CGEx prescinde de intervir sobre as questões e deliberações de competência dos Conselhos Superiores da UFTM.

Art. 2º O CGEx norteará sua atuação em meio à referência dos seguintes princípios:

- I – Responsabilidade solidária;
- II – Excelência organizacional;
- III – Foco em resultado, qualitativo e quantitativo;
- IV – Sinergia de ideias, de esforços e de competências técnicas;
- V - Interdependência de ideal e de propósitos.

Art. 3º O CGEx será composto pelos seguintes membros:

- I - Reitor(a), que o preside.

- II - Vice-reitor(a);
- III - Pró-reitores(as);
- IV - Diretores(as) de Instituto Acadêmico;
- V - Diretor(a) do CEFORES;
- VI - Diretor(a) de Campus fora da Sede.

§1º Ao Vice-reitor cabe substituir o titular, em seus impedimentos, na presidência do CGEx.

§ 2º Os demais titulares serão substituídos, em seus impedimentos, pelos respectivos substitutos legais.

Art. 4º Compete ao CGEx:

I - Promover o processo de gestão executiva da Universidade, de forma articulada entre as áreas administradas pelos membros respectivos e mediante a aplicação das ferramentas gerenciais recomendadas pelo Modelo de Gestão da UFTM;

II - Discutir a respeito de questões relativas ao item anterior, visando dinamizar e supervisionar, de forma compartilhada, o processo de gestão executiva da Universidade;

III - Apreciar a criação de comitês ou grupos de trabalho, com vistas à realização de estudos e análises nas áreas de sua competência;

IV - Apreciar a concepção do orçamento global da Universidade, bem como em relação aos critérios inerentes à distribuição orçamentária interna, por conta do processo de planejamento e gestão orçamentária participativa;

V - Apreciar, conciliar e homologar o PDI a ser encaminhado ao CONSU, visando aprovação, bem como suas revisões periódicas;

VI – Acompanhar a execução do PDI, bem como solicitar relatórios às unidades sobre suas ações;

VII - Homologar os indicadores de gestão, de aplicação geral, gerados e submetidos à apreciação pela PROPLAN.

VIII - Conceber as premissas básicas de fundamentação referentes ao planejamento operacional da Universidade, além de fixar as metas globais de desempenho decorrentes;

IX - Aprovar os Planos de Trabalho de cada área, referente ao planejamento operacional da Universidade, e as respectivas prestações de contas;

X - Aprovar os instrumentos de organização requeridos no processo de gestão institucional, mediante proposta da PROPLAN;

XI - Apreciar e opinar a respeito da estrutura organizacional da UFTM;

XII - Apreciar e opinar a respeito das políticas institucionais, de qualquer natureza, antes de encaminhadas ao CONSU para aprovação.

Art. 4º O CGEx reunir-se-á, ordinariamente 1 (uma) vez ao mês ou extraordinariamente sempre que convocado pelo Reitor com antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas.

Parágrafo único. As reuniões ordinárias obedecerão à calendário anual definido pelo Reitor.

Art. 5º Para as reuniões será exigido quórum de maioria absoluta dos membros, ou seja, de metade mais um dos membros formais.

Art. 6º As reuniões do CGEx serão reservadas, em geral, aos seus membros, ou substitutos legais, sendo secretariadas e formalizadas pelo Gabinete da Reitoria.

Parágrafo único. A convite do Presidente do CGEx, ou de qualquer membro, poderá haver a participação de outros gestores ou profissionais, internos ou externos à Universidade, para efeito de orientação técnica ou esclarecimentos necessários.

Art. 7º As aprovações do CGEx serão formalizadas via despacho do Presidente e encaminhadas para as áreas competentes visando formalização.

Art. 8º Casos omissos inerentes à atuação do CGEx serão resolvidos pelos membros, tendo como instância imediata o CONSU.

Art. 9º Caberá ao CGEx, após sua devida constituição, elaborar seu Regulamento Interno e encaminhar para aprovação do CONSU.

Art. 10. Esta Resolução passa a vigorar a partir de sua assinatura.

Nome Completo do Reitor
Reitor da UFTM

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARA COLETA DE DADOS



Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP
Rua Conde Prado, 155 – Abadia, Uberaba – MG – CEP: 38025-260

Uberaba, 28 de setembro de 2018

A
Magnífica Reitora *pro tempore* da UFTM
Profa. Ana Lúcia de Assis Simões

Assunto: Pedido de autorização para realização de pesquisa

1. Solicitamos, respeitosamente, autorização para proceder à coleta dados como parte da pesquisa para a dissertação do programa de mestrado profissional em administração pública desta universidade, intitulada “*Fatores Críticos de Sucesso do Processo Decisório numa Instituição Federal de Ensino Superior: o caso UFTM*” sob orientação da profa. Dra. Daniela de Castro Melo. O objetivo dessa pesquisa é identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para a melhoria do processo decisório da alta gestão na Universidade Federal do Triângulo Mineiro e para atingirmos os resultados dessa pesquisa necessitaremos de informações qualitativas a serem coletadas por observação, eventualmente, nas reuniões e discussões de grupos de trabalho às quais participo, como servidor, e juntos aos gestores ocupantes de cargos de direção na gestão atual por meio de entrevistas semiestruturadas, mediante roteiro previamente estabelecido, como parte da metodologia proposta para alcance dos objetivos do projeto da pesquisa.

2. Salientamos que esta autorização é indispensável para a submissão do projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM, órgão responsável pela apreciação ética em pesquisa com seres humanos. E conforme prevê a Resolução 466/12 CNS, a pesquisa somente será iniciada a partir da aprovação do referido comitê.

3. Sem mais para o momento, agradecemos a atenção e nos colocamos a disposição para eventuais esclarecimentos.

Respeitosamente,

Ronald da Silva Reis
Discente e pesquisador assistente
Telefone (34) 9.9969-4168

Profa. Dra. Daniela de Castro Melo
Orientadora e pesquisadora responsável
Telefone (34) 9.9762-2411



Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP
Rua Conde Prado, 155 – Abadia, Uberaba – MG – CEP: 38025-260

De acordo com a realização da pesquisa:

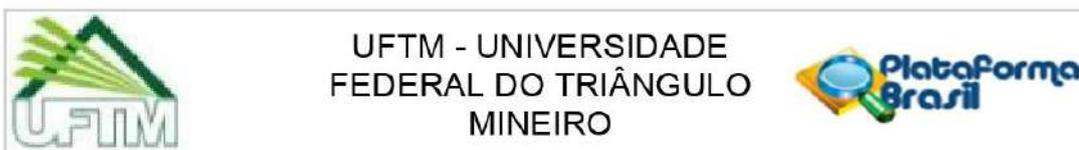
- deferido
 indeferido


Assinatura do Responsável (c/ carimbo)

Prof. Ana Lúcia de Assis Simões
Letora Pro Tempore da UFTM
SIAPPE: 2171624

Uberaba - MG, 22/10/18
Local e data

ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROCESSO DECISÓRIO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: O CASO UFTM

Pesquisador: DANIELA DE CASTRO MELO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 02241318.2.0000.5154

Instituição Proponente: Pro Reitoria de Pesquisa

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.034.787

Apresentação do Projeto:

Segundo os pesquisadores:

"Este estudo se pauta pela necessidade de uma reestruturação de gestão que tem perpassado a administração pública e almeja uma gestão eficiente, integrada e em rede, com proceduralização administrativa, tomada de decisão colegiada, participação democrática e envolvimento da comunidade. A pesquisa busca compreender a complexidade e o formato dos processos de tomada de decisão da administração pública, em especial o executado na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e a identificação dos fatores críticos de sucesso para proposição de melhorias. O espectro de análise delimita-se à alta gestão que, para este estudo, traduz-se por meio das Pró-reitorias e os Institutos Acadêmicos, em nível executivo, e o Conselho Universitário, em nível deliberativo. A pesquisa apresenta-se como descritiva e de natureza aplicada, considerando o fenômeno apresentado. Além disso, como método para coleta de dados, serão utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental e o estudo de caso. Qualitativamente, será realizada entrevista com os servidores que ocuparam os cargos de gestão das unidades propostas no período de 2014 a 2018.

Objetivo da Pesquisa:

Identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para a melhoria do processo decisório da alta gestão na Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Delimita-se, para este projeto, como alta

Endereço: Rua Conde Prados, 191

Bairro: Nossa Sra. Abadia

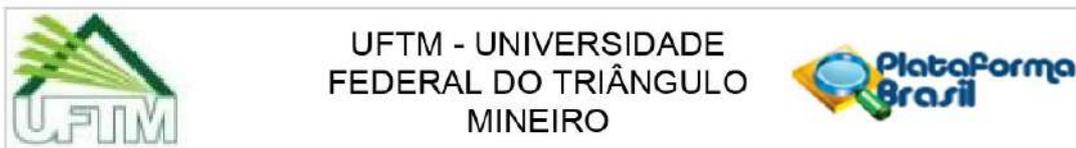
UF: MG

Município: UBERABA

CEP: 38.025-260

Telefone: (34)3700-6803

E-mail: cep@uftm.edu.br



Continuação do Parecer: 3.034.787

gestão a Reitoria, as Pró-reitorias e os Institutos, em nível executivo, e o Conselho Universitário, em nível deliberativo. Para melhor compreensão da problemática, apenas a esfera administrativa será considerada.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

O único risco previsto na pesquisa é o risco de perda de confidencialidade, que consiste na possibilidade, mesmo que remota, acidentalmente ou por motivos de força maior (perdas ou furtos de materiais, etc.), de que os dados coletados possam ser identificados por terceiros que não pertençam ao estudo. Para minimizarmos esse risco, ao efetuar-se a transcrição dos dados haverá identificação por meio de um código, gerado a partir de letras e números, que apenas os pesquisadores do estudo terão conhecimento. Com isso pretende-se minimizar qualquer possibilidade de identificação do participante no decorrer do estudo. As questões contidas nos protocolos de entrevista são simples e não induzem a constrangimentos.

Benefícios:

Vislumbra-se que o resultado da pesquisa contribua para a reflexão entre os gestores sobre as práticas e oportunidades de melhorias para o processo decisório da Universidade. A partir da discussão proposta, os gestores poderão conhecer os fatores críticos de sucesso do processo de tomada de decisão ao qual participa, possibilitando torna-los mais efetivos. Não há um benefício objetivo direto o participante por participar do estudo, entretanto, subjetivamente e indiretamente, acreditamos que sua participação poderá colaborar para a reflexão dos participantes a respeito do tema tratado no estudo, colaborando para sua conscientização a respeito de tomadas de decisão no seu ambiente profissional.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa será descritiva. A proposta se apresenta, em complemento, como uma pesquisa de natureza aplicada, proporcionando a geração de conhecimentos passíveis de aplicação prática, solucionando problemas específicos, por meio de diagnóstico

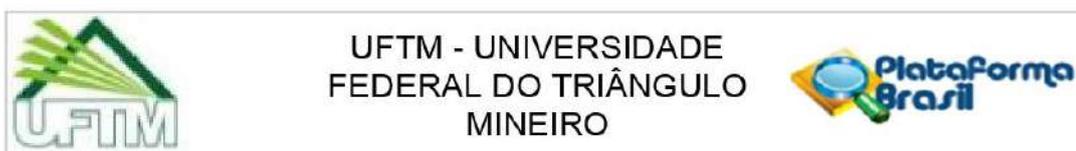
Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados

Recomendações:

sem recomendações

Endereço: Rua Conde Prados, 191
Bairro: Nossa Sra. Abadia **CEP:** 38.025-260
UF: MG **Município:** UBERABA
Telefone: (34)3700-6803 **E-mail:** cep@uftm.edu.br



Continuação do Parecer: 3.034.787

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 466/12 e norma operacional 001/2013, o colegiado do CEP-UFTM manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto, em reunião 23/11/2018.

Considerações Finais a critério do CEP:

A aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFTM dá-se em decorrência do atendimento à Resolução CNS 466/12 e norma operacional 001/2013, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Conforme prevê a legislação, são responsabilidades, indelegáveis e indeclináveis, do pesquisador responsável, dentre outras: comunicar o início da pesquisa ao CEP; elaborar e apresentar os relatórios parciais (semestralmente) e final. Para isso deverá ser utilizada a opção 'notificação' disponível na Plataforma Brasil.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|------------------------|------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1247557.pdf | 01/11/2018 13:35:21 | | Aceito |
| Folha de Rosto | Folha_de_rosto_assinada.pdf | 01/11/2018 13:33:42 | DANIELA DE CASTRO MELO | Aceito |
| Outros | INSTRUMENTO_COLETA.pdf | 30/10/2018 21:16:05 | DANIELA DE CASTRO MELO | Aceito |
| Declaração de Instituição e Infraestrutura | AUTORIZACAO.pdf | 30/10/2018 21:15:44 | DANIELA DE CASTRO MELO | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_Atualizado.docx | 30/10/2018 21:13:08 | DANIELA DE CASTRO MELO | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto_detalhado_CEP_24102018.doc | 30/10/2018 21:12:52 | DANIELA DE CASTRO MELO | Aceito |

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Rua Conde Prados, 191
Bairro: Nossa Sra. Abadia **CEP:** 38.025-260
UF: MG **Município:** UBERABA
Telefone: (34)3700-6803 **E-mail:** cep@uftm.edu.br



Continuação do Parecer: 3.034.787

Não

UBERABA, 23 de Novembro de 2018

Assinado por:
Alessandra Cavalcanti de Albuquerque e Souza
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Conde Prados, 191

Bairro: Nossa Sra. Abadia

CEP: 38 025-260

UF: MG **Município:** UBERABA

Telefone: (34)3700-6803

E-mail: cep@uftm.edu.br

ANEXO C – RESPOSTA VIA SIC SOBRE REVISÃO DO REGIMENTO GERAL

| Dados do Pedido | |
|----------------------------------|---|
| Protocolo | 23480001467201935 |
| Solicitante | Ronald da Silva Reis |
| Data de Abertura | 22/01/2019 21:47 |
| Orgão Superior Destinatário | MEC – Ministério da Educação |
| Orgão Vinculado Destinatário | UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro |
| Prazo de Atendimento | 12/02/2019 |
| Situação | Respondido |
| Status da Situação | Acesso Concedido (Resposta solicitada inserida no e-SIC) |
| Forma de Recebimento da Resposta | Pelo sistema (com avisos por email) |
| Resumo | Situação da Revisão do Regimento Geral |
| Detalhamento | Solicito informações acerca do processo de revisão do Regimento Geral que se iniciou em 2016 com a aprovação da Resolução nº 14, de 13 de maio daquele ano. Em que situação se encontra? A Comissão ainda está ativa? Foram protocolados documentos no CONSU? Quais? (Se possível, anexar). Quando? Quais os encaminhamentos realizados pela Reitoria/Gabinete? (Favor, detalhar e datar). O Conselho foi informado? Houve convocação de reunião específica? Caso negativo, justificar. Houve, nesse período, alguma ação por parte da Reitoria em relação à outra metodologia de revisão do Regimento Geral? |
| Origem da Solicitação | Balcão SIC |

| Dados da Resposta | |
|-----------------------------------|---|
| Data de Resposta | 06/02/2019 13:30 |
| Tipo de Resposta | Acesso Concedido |
| Classificação do Tipo de Resposta | Resposta solicitada inserida no e-SIC |
| Resposta | <p>Prezado (a) Cidadão (a),</p> <p>Agradecemos seu contato com a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) pelo sistema e-SIC. Sobre a solicitação em comento cumpre-nos informar a V.Sa. que as respostas sobre o processo de revisão do Regimento Geral da UFTM, seguem abaixo:</p> <p>1 - Em que situação se encontra?</p> <p>O processo de revisão do Regimento Geral da UFTM foi interrompido pela Comissão de Revisão em outubro de 2017, pelo motivo de inconsistência no alcance do quórum mínimo para instalação de reuniões. Os documentos foram compilados com os trabalhos realizados até a data (cerca de 82% dos artigos do Regimento Geral) e entregues a secretaria do CONSU em 17/04/2018 via SEI. Pelo histórico do andamento do SEI, o processo encontra-se com o CONSU para deliberação.</p> <p>2 - A Comissão ainda está ativa?</p> |

Os trabalhos da Comissão foram suspensos em outubro de 2017, por não conseguir atingir quórum nas reuniões, e por não haver mais tempo hábil para conclusão dos trabalhos que estavam definidos para encerrar em dezembro de 2017.

3 - Foram protocolados documentos no CONSU? Quais? (Se possível, anexar). Quando?

Segue, em anexo, os documentos encaminhados a todos os membros da Comissão de Revisão e anexados no processo SEI, enviado ao CONSU em 17/04/2018. Dentre os documentos há o "Relatório Final", com esclarecimentos sobre o andamento das atividades.

4 - Quais os encaminhamentos realizados pela Reitoria/Gabinete? (Favor, detalhar e datar).

O processo foi recebido, via SEI, em 17/04/2018 e a Senhora Presidente assinou despacho para deliberação do Conselho Universitário (Consu).

5 - O Conselho foi informado? Houve convocação de reunião específica? Caso negativo, justificar.

O assunto será repassado ao Consu em convocação para reunião com pauta única e, ainda, seguindo a determinação do Regimento Geral em vigor: "Art. 15. São competências do CONSU: I – apreciar e aprovar: a) o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, assim como eventuais atualizações ou readequações com a anuência de, no mínimo, 2/3 (dois terços) do total de seus membros; ". Tal convocação ainda não ocorreu tendo em vista o processo eleitoral para escolha do novo reitor da UFTM que demandou diversas e sequentes reuniões do Conselho e, ainda, devido às pautas urgentes que necessitavam de aprovação imediata.

6 - Houve, nesse período, alguma ação por parte da Reitoria em relação à outra metodologia de revisão do Regimento Geral?

Não houve adoção de outra metodologia de revisão da Metodologia de Revisão do Regimento Geral, considerando que tal Metodologia foi aquela aprovada pelo Conselho Universitário

Cabe ressaltar que, nos termos do art. 21, do Decreto nº 7.724/2012, eventual recurso sobre esta resposta poderá ser dirigido no que concerne à Comissão de Revisão do Regimento Geral, a Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa, Sra. Alessandra Cavalcanti de Albuquerque e Souza, e, no que se refere aos encaminhamentos realizados pela Reitoria, a Chefe de Gabinete da Reitoria, Sra. Irani Rosa Nunes, no prazo de dez dias, a contar da data desta resposta.

| | |
|--|--|
| Responsável pela Resposta | Comitê de Ética em Pesquisa; Secretaria Consu |
| Destinatário do Recurso de Primeira Instância: | Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa; Chefe de Gabinete da Reitoria |
| Prazo Limite para Recurso | 18/02/2019 |
| Classificação do Pedido | |
| Categoria do Pedido | Ciência, Informação e Comunicação |
| Subcategoria do Pedido | Informação - Gestão, preservação e acesso |
| Número de Perguntas | 6 |

Contém informações pessoais ou protegidas por outras hipóteses de sigilo? Não

Histórico do Pedido

| Data do evento | Descrição do evento | Responsável |
|-----------------------|--|---|
| 22/01/2019 21:47 | Pedido Registrado para para o Órgão UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro | MEC – Ministério da Educação/UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro |
| 06/02/2019 13:30 | Pedido Respondido | MEC – Ministério da Educação/UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro |