

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública

**Aluno: Jorge Luis dos Santos - Ms
Orientador: Mônica Maria Barbosa Gueiros – Dr^a**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2016

Sumário

1. Apresentação

Este relatório tem origem na dissertação desenvolvida com o título: **“Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública”**, defendida e aprovada no dia 15 de junho de 2016, relativo ao curso de pós graduação *stricto sensu* mestrado profissional em administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Dentre os diversos temas organizacionais, a gestão pública é um que aparece como destaque e desperta interesse de universidades, acadêmicos, instituto de pesquisa, dirigentes públicos e alunos em todos os níveis.

Nesse contexto, surgem alguns elementos que precisam ser ponderados e priorizados, também, nas instituições públicas de ensino, dentre eles o foco nos resultados; o papel da liderança; a gestão de pessoas; a competência gerencial, expressões guiam a gestão pública desde o final dos anos de 1990, quando da implantação da reforma gerencial na qual o agente público foi alçado ao posto de “gestor” e principal agente transformador da gestão pública. No entanto, como ponderam alguns autores, lacunas existem e caracterizam a necessidade de avanços sistemáticos: forte resistência à mudança; entraves burocráticos; e hibridismo nas práticas cotidianas, mesmo depois de mais de 20 anos, da implantação da administração gerencial (MARRA e MELO, 2005; GARCIA; JUNQUILHO e SILVA, 2010; e MELO; LOPES e RIBEIRO, 2013).

A busca por legitimidade, adequação às normas e a pressão exercida pelo Estado, por programas de melhoria da qualidade, atuam com ações indutoras de uniformização de procedimentos e técnicas, na busca pela excelência das práticas de gestão administrativa.

Tais elementos podem fortalecer a necessidade de utilização de modelos gerenciais testados e apropriados à gestão pública, como é o caso do MEGP, como apoio o desenvolvimento e implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das instituições públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

Os resultados dessa pesquisa poderão comprovar a importância da utilização de modelos gestão como parâmetros avaliativos de melhoria contínua e suporte à busca da excelência na gestão, haja vista que a busca da melhoria dos processos gerenciais não pode

prescindir do monitoramento e avaliação das ações em curso e dos seus resultados nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade permitindo, dessa forma estabelecer correções nos rumos de seus processos de trabalhos e finalísticos por intermédio de uma análise crítica de desempenho, como também propiciar a oportunidade de desenvolver estratégias de acompanhamento pela sociedade, que é destino final das ações da Administração Pública em todos os níveis.

2. Objetivos da Pesquisa

A dissertação teve como objetivo analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, na visão dos gestores da UFPE, sob a ótica do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

Para atingir o objetivo, acima especificado, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE na visão dos gestores da UFPE;
- Identificar as dimensões que possam caracterizar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, como inovadoras, à luz Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP;
- Estabelecer significados por critério analisados à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP;

3. Bases Teóricas utilizadas

A sustentação teórica desse estudo para a temática da busca da excelência da qualidade nas práticas de gestão administrativa estará pautado no Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, preconizado pelo Ministério do Planejamento, através do programa GESPÚBLICA.

Além do modelo supracitado, buscou-se uma conceituação dos temas relacionados aos objetivos pesquisados, no contexto da área de conhecimento dos estudos organizacionais, quais sejam: percepção, administração pública gerencial, teoria constitucional a busca pela qualidade na gestão pública, evidenciando-se, nesse último tópico, o GESPÚBLICA e o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

As bases teóricas utilizadas neste estudo são as seguintes:

- Percepção;
- A Importância da Teoria Institucional na incorporação de práticas gerenciais.
- Administração pública gerencial no Brasil e a sua contribuição para as melhorias das práticas de gestão administrativa.
- Inovação: breves considerações.
 1. Contexto histórico;
 2. Inovação gerencial no setor público.
- Qualidade da gestão do setor público: uma corrida sem linha de chegada na busca pela excelência das práticas de gestão.
 1. Contexto histórico;
 2. Programa Nacional de Desburocratização - GESPPÚBLICA;
 3. Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP.

4. Método

Trate-se de uma pesquisa de natureza aplicada de caráter exploratório e descritivo sob uma abordagem quantitativa e que utilizou-se da aplicação de questionários para a coleta dos dados.

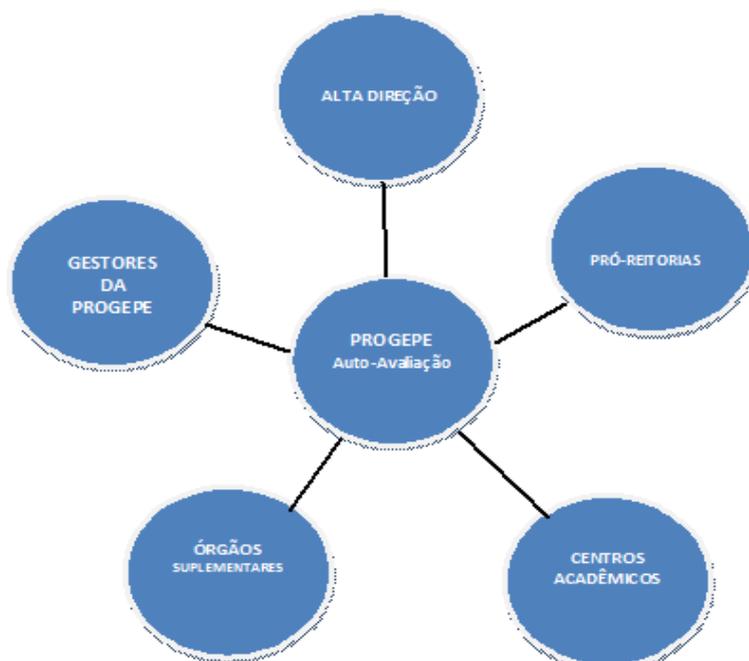
A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal de Pernambuco. No universo temporal compreendido no período de 2011 a 2015, anos correspondente um ciclo completo de gestão da PROGEPE.

A população que compôs essa pesquisa é formada pelos servidores técnico-administrativos e docentes, ocupantes de cargos de gestão na UFPE no período de 2011 a 2015.

A técnica de amostragem escolhida foi a não probabilística por seleção racional que, segundo Prodanov e Freitas (2013), constitui-se um tipo de amostragem de um subgrupo da população, considerado representativo tendo por base as informações disponíveis. A abordagem é não probabilística por abranger elementos da população escolhidos segundo critérios do pesquisador (BARBETTA, 2002).

A problemática dos objetivos desse trabalho definiu a inserção dos sujeitos da pesquisa. A natureza das atividades administrativas da PROGEPE alcança todas as unidades organizacionais da UFPE e, nesse sentido, os respondentes deveriam representar uma parcela de cada Unidade Organizacional da UFPE, conforme disposição na figura abaixo:

Representação da amostra



Na tabela, a seguir, pode-se, ainda, verificar a distribuição numérica e em percentual dos respondentes:

Identificação dos respondentes

UNIDADE ORGANIZACIONAL	Respondentes		TOTAL
	Quantidade	Percentual	
Centros Acadêmicos	12	100%	12
Pró-Reitorias	7	100%	7
Órgãos Suplementares	9	100%	9
Progepe	7	100%	7
Reitor	1	100%	1
Total	36		36

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. Resultados e Achados

Visando responder aos objetivos desse estudo, os resultados foram agrupados em 3 (três) blocos, a saber:

Assim, para responder ao **primeiro objetivo**, no primeiro bloco será apresentado o resultado da visão dos gestores da UFPE sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE à luz do MEGP. Para tanto, as respostas foram sistematizadas por unidade organizacional, na seguinte ordem: como a PROGEPE é vista pelo Reitor; pelos gestores das Pró-Reitorias; pelos gestores dos Órgãos Suplementares; pelos gestores Centros Acadêmicos; e pelos gestores da PROGEPE, na sequência pela visão conjunta dessas unidades citadas.

O segundo bloco buscará apresentar a identificação de prática “inovadora” de gestão administrativa na PROGEPE, na visão dos respondentes sob a ótica do modelo MEGP, em resposta ao **segundo objetivo** específico desta pesquisa.

O terceiro e último bloco, visando responder o **terceiro objetivo**, buscará identificar nos 7 critérios analisados neste estudo, pontos de similaridade das práticas de gestão administrativa da PROGEPE com os conceitos do modelo MEGP.

5.1 Análise das Práticas de gestão administrativa: visão dos gestores

No quadro, a seguir, dispõe-se graficamente a visão dos gestores da UFPE sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE por critério.

Quadro 19 (4) – Visão consolidada das respostas dos gestores

CRITÉRIO	Critério 1 Governança	Critério 2 Estratégia e Planos	Critério 3 Público Alvo	Critério 4 Interesse Público e	Critério 5 Informação e Conhecimento	Critério 6 Pessoas	Critério 7 Processos
Auto-Avaliação PROGEPE							
Alta Direção							
Pró-Reitorias							
Órgãos Suplementares							
Centros Acadêmicos							
Gestores da PROGEPE							

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Legenda:

	Não atende
	Atende aos Estágios Iniciais
	Atende Parcialmente
	Atende quase Plenamente
	Atende Plenamente

Destaca-se no quadro acima a visão uniforme dos gestores das Pró-Reitorias que consideram que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE “atendem quase plenamente” em todos os critérios analisados. Amparando-se nas bases teóricas desse estudo, esta visão uniforme, pode encontrar amparo na teoria constitucional quando trata dos mecanismos isofórmicos, assim pontuado por Rodrigues e Souza-Neto (2012):

“Isomorfismo é um processo restritivo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (RODRIGUES e SOUZA-NETO)

Destaque, também, pode ser dado ao grupo de gestores dos órgãos suplementares que consideraram que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE “atendem parcialmente” as suas expectativas em todos os critérios pesquisados. As razões dessa uniformidade esbarrão nos limites desta pesquisa mas, aventa-se que a falta de comunicação eficiente poderá ser a causa.

5.2 Práticas inovadoras de gestão na PROGEPE

Nesta seção, os achados desta pesquisa buscou atender ao **segundo objetivo** específico deste estudo, que foi: Identificar os critérios que possam caracterizar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, como inovadoras, à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

Conforme figura, a seguir, as palavras: curso, capacitação, descentralização e pós-graduação são as repetidas com mais frequência no depoimento dos gestores participantes, conforme reprodução abaixo:



Nuvem de palavras das respostas à questão aberta de número 54

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Nos achados desta pesquisa verificou-se que a principal prática gerencial desenvolvida pela PROGEPE, na visão dos gestores, foi a política de capacitação e qualificação profissional, seguida do processo de descentralização das gerencias de compras, finanças e infra-estruturas dos Centros Acadêmicos.

No entanto, as ações gerenciais, ora descritas, não podem por si só serem consideradas como práticas inovadoras de gestão. Segundo o MEGP os processos gerencias de desenvolvimento profissional necessitam não apenas do enfoque quantitativo mas, também da componente qualitativa na sua implementação e desenvolvimento. Tais programas precisam, também, abordar a cultura de excelência, ser amparado por levantamento de necessidades e também que sejam avaliados sistematicamente (BRASIL, 2009).

Desta forma, na visão dos gestores participantes desta pesquisa, os achados apontam que, nos processos gerenciais desenvolvidos pela PROGEPE “não” foi encontrada prática inovadora de gestão.

5.3 Pontos de similaridade das práticas de gestão da PROGEPE com os critérios do modelo MEGP

No quadro a seguir dispõe-se graficamente os pontos de similaridade das práticas de gestão administrativa da PROGEPE com o modelo MEGP:

Pontos de similaridade das práticas da PROGEPE com o modelo MEGP

CRITÉRIO	BAIXA	MÉDIA	ALTA
Governança			X
Estratégia e Planos	X		
Público-Alvo	X		
Interesse Público e Cidadania	X		
Informação e Conhecimento		X	
Pessoas		X	
Processos	X		

Fonte: Dados da pesquisa

6. Conclusões.

O **primeiro objetivo** deste estudo procurou analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE/UFPE na visão dos gestores pesquisados, sob a ótica do modelo MEGP. Acerca deste propósito, os principais achados desta pesquisa denotam que para os seus subordinados (diretores e coordenados) a PROGEPE “atende plenamente no critério governança. No entanto, no outro extremo, para os gestores dos Centros Acadêmicos (Recife, Caruaru e Vitória) no critério interesse público e cidadania, as práticas de gestão administrativa, da pró-reitoria pesquisada situa-se como que “atende aos estágios iniciais”. Merecem destaque, ainda, as posições homogêneas dos gestores das Pró-Reitorias e dos Órgãos Suplementares, para todos os 7 critérios pesquisados, situando como que “atende quase plenamente” e “atende parcialmente”, respectivamente, entretanto, as razões dessa uniformidade, esbarram no limite desta pesquisa.

Assim, de acordo com achados desta pesquisa, infere-se que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE podem ser enquadradas como de satisfação mediana, na visão dos gestores respondentes sob a ótica do modelo MEGP.

A PROGEPE, também realizou a sua auto-avaliação e o destaque dessa avaliação pode ser dado ao critério “pessoas” que na visão da gestora respondente “atende parcialmente” nos processos pesquisados. Uma avaliação crítica que merece atenção. Nos demais critérios, a gestora considerou que “atende quase plenamente” em suas práticas de gestão administrativa, aos princípios do modelo MEGP.

O **segundo objetivo** específico desse estudo teve por finalidade identificar os critérios que poderiam classificar, como inovadoras, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, sob a lente do MEGP. O GESPÚBLICA disponibiliza “tecnologias de gestão” capazes de estimular e promover a melhoria continuada de processos gerenciais e de resultados aos órgãos e entidades públicos que dela se apropriem, quais sejam: guia de gestão de processos; indicadores de gestão; carta de serviços ao cidadão; e guia de simplificação administrativa. No entanto, na visão dos gestores pesquisados, os achados deste estudo não identificou o uso dessas ferramentas nas práticas de gestão administrativa da PROGEPE.

Ainda, acerca do **segundo objetivo** específico deste estudo, os achados apontaram que na visão dos gestores pesquisados a principal prática de gestão administrativa da PROGEPE é a política de capacitação e qualificação. Porém, esta ação, “não” pode ser considerada como uma ação inovadora à luz do modelo MEGP. Os resultados apontam, também, que para os respondentes a PROGEPE necessita desenvolver e/ou melhorar ações de monitoramento e controle de processos; implantação da gestão por competências; melhorias dos sistemas gerenciais de informações; e indicadores de gestão.

Desta forma, em resposta ao segundo objetivo específico, nos achados deste estudo, “não” se evidenciou nenhuma prática gerencial inovadora, haja vista que nas respostas dos gestores os principais processos gerenciais citados foram cursos de capacitação e pós-graduação sem um aprofundamento da questão, tais como: curso executados a partir de levantamentos de necessidades; ofertas de vagas em cursos de mestrado compatíveis com as necessidades institucionais, etc.

Nesse contexto, não foi possível classificar como inovadoras as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, pois não foi constatado nas respostas dos participantes algum processo gerencial inédito ou mesmo incremental que pudesse assim ser classificado. Os principais processos gerenciais por eles citados foram: política de capacitação e descentralização da gestão de processos, que se enquadram nos critérios “pessoas” e “estratégias e planos”, respectivamente. E, conforme o modelo MEGP não podem ser considerados inovadores.

Para dá resposta ao **terceiro objetivo** desse estudo foram analisados no capítulo anterior sete critérios dispostos no MEGP, eleitos para subsidiar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, quais sejam: governança; estratégia e planos; público-alvo; interesse público e cidadania; informação e conhecimento; pessoas; e processos, que serviram

de apoio para a captação das percepções dos gestores sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE.

A partir dos achados deste estudo pode-se inferir que na visão dos gestores pesquisados o critério governança, foi o que possui o mais alto nível de similaridade com os princípios do modelo MEGP. Acerca dos critérios estratégias e planos; público-alvo; interesse público e cidadania; e processos, pode-se inferir que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE possuem uma baixa similaridade como preceitos do modelo MEGP, na visão dos gestores.

Sobre o critério “pessoas”, atividade precípua da pró-reitoria pesquisa, os achados deste estudo, na visão dos gestores remetem à necessidade da implantação de mecanismos de medição e controle do clima organizacional, aprimoramento do sistema de gestão por competências, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional, bem como, medição dos resultados alcançados com as referidas ações.

Durante o desenvolvimento desse trabalho surgiram questionamentos que só poderão ser respondidos por meio de novas pesquisas. Entre os possíveis temas para pesquisas futuras, destacam-se: Investigação quanto a utilização do programa GESPÚBLICA nas IFES; Comparação das práticas de gestão administrativa com as demais Pró-Reitorias; Comparação da forma de gestão da PROGEPE com outras Pró-Reitorias afins, das demais IFES; Verificação sobre o nível de conhecimento dos gestores da UFPE sobre o programa GESPÚBLICA; Investigar sobre o retorno dos investimentos em capacitação e qualificação; Investigar o nível de competência profissional dos gestores das diversas unidades organizacionais da UFPE.

7. Recomendações gerenciais

Este estudo buscou analisar as práticas de gestão administrativa desenvolvidas pela PROGEPE, na visão dos gestores da UFPE sob a ótica do modelo MEGP.

Uma finalidade dos Mestrados Profissionais é a possibilidades de poder gerar uma contrapartida à instituição financiadora, por meio dos resultados da pesquisa. Neste sentido, baseado nos achados deste trabalho, propõe-se nesta seção, algumas recomendações gerenciais, que poderão subsidiar processos finalísticos de gestão e, ainda, contribuir para a melhoria contínua das práticas de gestão da PROGEPE.

Os achados revelam que a “política de capacitação” foi a principal ação percebida como mais exitosa dentre todas as práticas de gestão administrativa desenvolvidas pela PROGEPE. No entanto, não basta ofertar vagas em cursos de capacitação e pós-graduação com base, apenas, nos recursos disponíveis. A gestão de excelência exige processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturado, a partir de uma estratégia institucional previamente estipulada.

Outro achado deste estudo indica que para os respondentes a PROGEPE/UFPE, como um todo, necessita desenvolver e/ou melhorar as práticas de gestão administrativa, abaixo, descritos, de forma a contribuir para o alcance da excelência na gestão:

- Avaliação dos resultados alcançados pelas ações de capacitação, qualificação e desenvolvimento profissional;
- Criação/melhorias do sistema de gestão de informações e comunicação;
- Padronização dos processos administrativo da PROGEPE e demais Unidades Organizacionais;
- Criação de mecanismos de avaliação do clima organizacional;
- Melhorias no sistema de avaliação de desempenho;
- Capacitação de gestores e multiplicadores de gestão;
- Criação de um sistema de monitoramento das ações em curso.

Como inovação e avanço no relacionamento com o seu público-alvo, a PROGEPE deveria considerar o desenvolvimento da “carta de serviços”. Pois, dessa forma, estaria contribuindo para a melhoria da sua imagem institucional e padronização no relacionamento como seus usuários.

Concluindo, deve, ainda, ser considerada pela PROGEPE/UFPE, a adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que tem por finalidade precípua apoiar o desenvolvimento e implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas. Uma vez que, a capacidade de gestão em uma organização é componente indispensável para que ela possa efetivamente fazer a diferença e entrega de serviços públicos aos usuários e cidadãos.