

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

**GESTÃO ACADÊMICA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA:
análise sobre o arranjo organizacional do ICA/UFMG**

Luciano Vieira Lima

Montes Claros
2016

LUCIANO VIEIRA LIMA

GESTÃO ACADÊMICA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA:

análise sobre o arranjo organizacional do ICA/UFMG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de pesquisa: Gestão da Estrutura Universitária

Orientador: Wellington Marçal de Carvalho

Montes claros
2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: GESTÃO ACADÊMICA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: análise sobre o arranjo organizacional do ICA/UFMG

Luciano Vieira Lima

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais - aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Professor Wellington Marçal de Carvalho

Professora Antônia Vitória Soares Aranha

Professora Suzana dos Santos Gomes

Belo Horizonte

24 de março de 2016

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir a oportunidade de vivenciar esta experiência.

De forma especial, ao professor Wellington Marçal de Carvalho, pelos sábios ensinamentos, extremamente significativos e norteadores.

Aos professores Leonardo David Tuffi Santos e Hélder dos Anjos Augusto, pelo apoio e incentivo à qualificação.

Ao servidor Warley Queiroz Santos, pelo companheirismo e críticas construtivas que auxiliaram ao longo do desenvolvimento deste estudo e na rotina do ambiente de trabalho.

Aos gestores da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais, por não permitir que a distância física entre os *campi* Montes Claros e Pampulha figurasse como impedimento à qualificação de seus servidores.

Aos gestores da Pró-Reitoria de Graduação, à Faculdade de Educação e do Sindicato dos Trabalhadores das Instituições Federais de Ensino, juntamente com a PRORH, por formarem a parceria e implementarem o curso de Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Gratidão a todos!

RESUMO

A atuação das instituições universitárias, tanto na dimensão acadêmica quanto na administrativa, baseia-se em modelos clássicos os quais são seguidos e, em algumas situações, ajustados ou adaptados diante de realidades diferenciadas sobre as quais a Universidade se depara. O recente Projeto de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) evidencia como várias instituições propuseram iniciativas de atendimento às demandas postas pela sociedade. Sistematizar e identificar requisitos de estrutura organizacional em atos normativos da Universidade com base na atuação de instâncias do Instituto de Ciências Agrárias (ICA/UFMG) torna-se requisito fundamental para transformar e aperfeiçoar as relações para atendimento aos objetivos institucionais, tendo em vista a possibilidade de atualização da organização da estrutura administrativa e funcional em sintonia com as transformações por que passa a sociedade. Ao se perceber a falta de regulamentação de itens constantes da norma regimental e a permissão indicada no *Estatuto* da Universidade para que as Unidades Acadêmicas se organizem de formas diversificadas, pretendeu-se avaliar a possibilidade de adequação ou atualização do arranjo organizacional do ICA com nova demarcação de competências para os diversos setores que o constitui, agregando uma perspectiva baseada na temática de inovação tecnológica. A presente pesquisa foi realizada no ambiente do Instituto de Ciências Agrárias, *Campus* Regional da UFMG em Montes Claros-MG e caracteriza-se como descritiva com utilização metodológica da abordagem qualitativa, de técnicas de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, além da participação em reuniões e seminários. A busca por aperfeiçoamento organizacional deve ser constante diante da dinamicidade de transformações que envolvem a sociedade e a própria universidade. Processos administrativo-burocráticos que são, por vezes, caracterizados como entraves, mas têm relação íntima e necessária para que as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) sejam realizadas. O ICA possui em seu *Regimento* itens pendentes de regulamentação que deveriam ter sido observados há tempo considerável. A forma de organização atual do mesmo contempla arranjo flexibilizado e ação fundamental foi adotada para regulamentação de coordenadorias previstas em regulamento, mas não implementadas. A revisão maior que envolve análise global do *Regimento* com possibilidade de ajustes ainda não foi implementada. É necessária essa revisão por força do que está indicado regimentalmente. Limitações orçamentárias comprometem a atuação das instituições públicas de educação e limitam a “autonomia universitária”.

Palavras-chaves: Gestão. Inovação. Universidade. ICA. UFMG.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Apresentação.....	8
1.2 Contextualização	9
1.3 Problema	11
1.4 Justificativa	13
1.5 Objetivos.....	15
1.5.1 Objetivo Geral.....	15
1.5.2 Objetivos específicos	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Gestão da estrutura universitária	16
2.1.1 Histórico: trajetória da educação superior no Brasil.....	16
2.1.2 Processo de gestão organizacional universitária.....	19
2.2 Inovação tecnológica em processos de gestão	22
3 METODOLOGIA	25
4 CRONOGRAMA	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

FALE – Faculdade de Letras

GIFES – Especialização em Gestão de Instituições de Educação Superior

ICA – Instituto de Ciências Agrárias

REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A presente pesquisa constitui requisito parcial para obtenção do título de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), curso ofertado pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Nesse sentido, este trabalho buscará a efetiva vinculação entre os estudos teóricos realizados e sua relação com a prática da vivência junto ao espaço laboral e de interações que envolvem a dinâmica de organização do Instituto de Ciências Agrárias da UFMG.

Diante dos objetivos institucionais da Universidade, os quais predizem a criação, desenvolvimento, transmissão e aplicação do conhecimento por meio de ações que envolvam o ensino, a pesquisa e a extensão de forma indissociada, aparecem as demandas da sociedade contemporânea, além da necessidade de se pensar no desenvolvimento humano para o futuro, o que coloca desafios significativos ao ambiente universitário. A Universidade, enquanto estrutura complexa e dinâmica, além de precisar cumprir o papel de promoção do conhecimento, deve atender aos anseios da sociedade através de ações, iniciativas e processos de gestão que atendam demandas apresentadas.

As referências para atuação das instituições universitárias, tanto na dimensão acadêmica quanto na administrativa, baseiam-se em modelos clássicos os quais são seguidos e, em algumas situações, ajustados ou adaptados diante de realidades diferenciadas sobre as quais a Universidade se depara. O recente *Projeto de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais* (REUNI) evidencia como várias instituições propuseram iniciativas de atendimento às demandas postas pela sociedade.

Sistematizar a percepção sobre gestão acadêmica e identificar os requisitos de estrutura organizacional em atos normativos da Universidade com base na atuação das diversas instâncias do ICA, torna-se requisito fundamental para transformar e otimizar as relações para atendimento aos objetivos institucionais, tendo em vista a

possibilidade de atualização da organização da estrutura administrativa e funcional em sintonia com as transformações por que passa a sociedade.

1.2 Contextualização

O Instituto de Ciências Agrárias é Unidade Acadêmica da Universidade Federal de Minas Gerais (ICA/UFMG) instalada no *Campus* Regional de Montes Claros, no norte de Minas Gerais. Na unidade funcionam os cursos de graduação em Administração, Agronomia, Engenharia Agrícola e Ambiental, Engenharia de Alimentos, Engenharia Florestal e Zootecnia. Juntos, estes cursos ofertam um total de 240 vagas anuais. Oferece, também, os cursos de pós-graduação Mestrado em Produção Animal, Mestrado em Produção Vegetal, Mestrado em Sociedade, Ambiente e Território e as especializações em Recursos Hídricos e Ambientais e em Questão Agrária, Agroecologia e Agroindustrialização.¹

Dentro do *Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais* (REUNI), propôs-se a criação de quatro novos cursos de graduação com intuito de fortalecer sua presença na região norte mineira e possibilitar melhores condições para o desenvolvimento regional e nacional.² Com a efetiva implementação desses novos cursos emergiu a necessidade de uma análise e foco mais aprofundado para atendimento de inúmeras demandas peculiares à realidade dos mesmos no Instituto, além do atendimento aos preceitos institucionais - geração, desenvolvimento, transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão³ - já designados pela própria estrutura organizacional da UFMG. A partir da implementação dos cursos de graduação e da vinculação de mais servidores docentes e técnico-administrativos em educação, cursos de pós-graduação também foram instalados e outros possuem projetos em trâmite para implementação.⁴

¹ BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Instituto de Ciências Agrárias**. Disponível em <<http://www.ica.ufmg.br>>. Acesso em: 6 jul. 2015.

² BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Declaração de funcionamento de cursos de graduação**. Belo Horizonte, 29 de junho de 2011.

³ BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4/99**, que aprova o novo Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 4 de março de 1999.

⁴ Existem propostas tramitando para criação de programas de doutorado em Produção Vegetal e o mestrado em Ciências Florestais.

O ICA possui estrutura de organização regimental similar à da Faculdade de Letras da UFMG (FALE).⁵ Essas estruturas organizativas preveem particularidades, dentre as quais se destaca: O *Regimento* do ICA previu, na ocasião de sua aprovação em 2008, a instauração de quatro coordenadorias (Ensino e Pesquisa; Recursos Humanos; Extensão e a de Planejamento e Infraestrutura) as quais não foram regulamentadas, devido a não existência de resoluções previstas no § 1º do Art. 14.⁶; A FALE utiliza a estrutura de câmaras (Ensino; Extensão; Pesquisa e a de Recursos Humanos), as quais estão efetivamente instaladas de acordo com o organograma institucional dessa unidade acadêmica.

Ressalta-se que a pendência de regulamentação de Resoluções previstas no *Regimento* do ICA deveria ter sido sanada para definição das competências e organização interna das mencionadas coordenadorias, contribuindo para gestão acadêmica e administrativa do Instituto. Diante da situação exemplificada, a Congregação do ICA/UFMG, constituiu comissão para “proceder ao estudo de Estruturação Organizacional do Instituto de Ciências Agrárias [...]”, através da Portaria nº 48/2014, de 31 de março de 2014. A deliberação da Congregação, a partir de possibilidades indicadas no estudo da comissão, foi pela regulamentação das coordenadorias.

Avalia-se, nessa ocasião, a oportunidade de (re)adequar a estrutura organizativa do ICA com base na observação e atendimento de preceitos fixados em seu *Regimento*, como a definição de competências das coordenadorias e indicação de revisão mais ampla do próprio *Regimento* com proposições de ajustes necessários, conforme consta do Título V que trata “Das Disposições Gerais e Transitórias”.

Com este estudo, pretende-se a contribuição para o efetivo atendimento dos objetivos definidos para o ICA com avaliação sobre a necessidade de revisão do arranjo organizacional e com envolvimento dos diferentes níveis de gestão institucional. Além da percepção sobre aspectos que demandam atenção diante da interação propiciada pela comunidade acadêmica e público geral, o qual demanda resultados a partir da responsabilidade social da Universidade.

⁵ BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Regimento da Faculdade de Letras da UFMG**, anexo à Resolução nº 12/2002, de 07 de novembro de 2002.

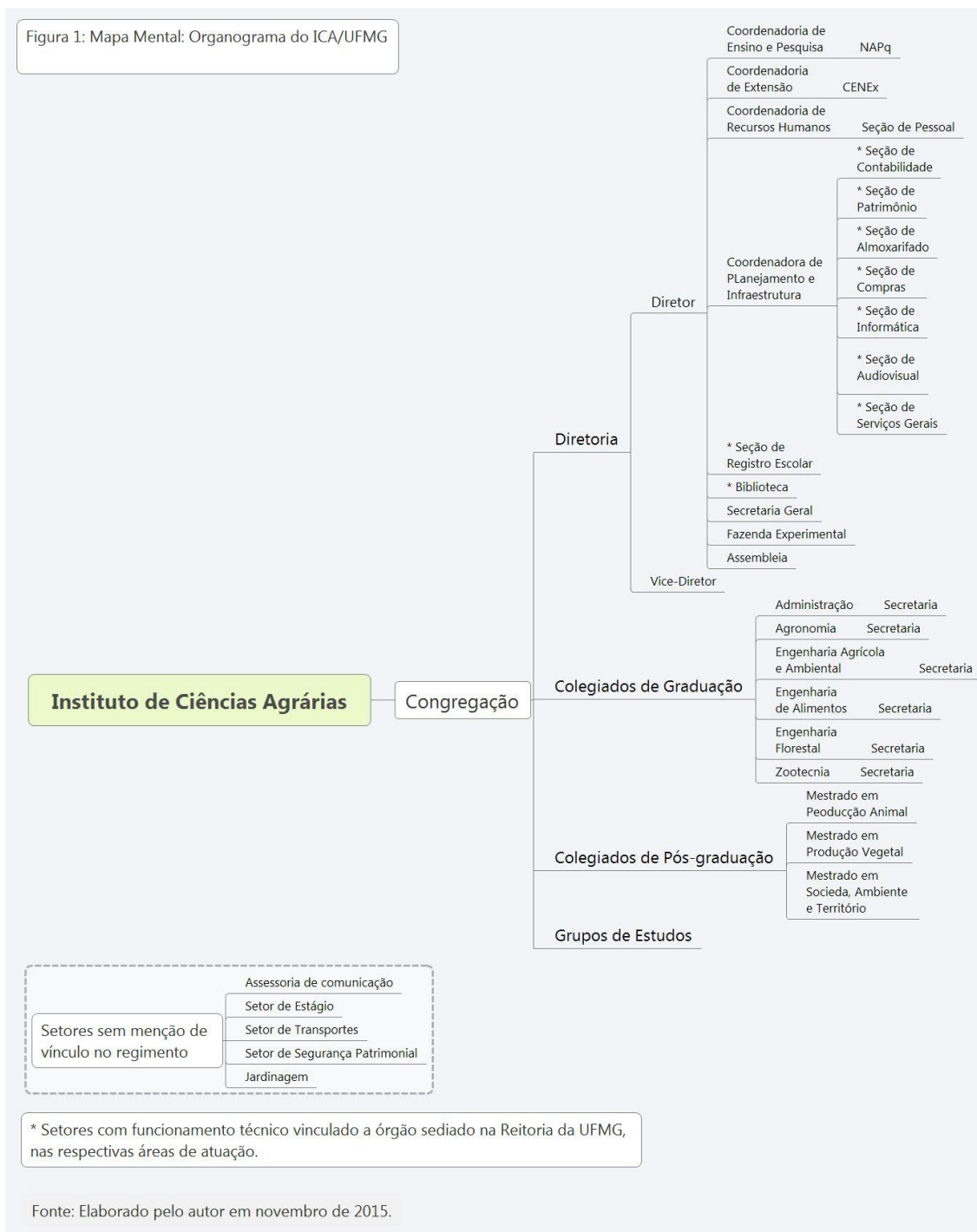
⁶ BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Regimento do Instituto de Ciências Agrárias da UFMG**, anexo à Resolução nº 05/2008, de 02 de junho de 2008.

1.3 Problema

Diante das discussões e reflexões envolvendo os membros da comunidade acadêmica do ICA/UFMG através de reuniões, seminários e mesas redondas organizados pela comissão instituída para proceder ao estudo sobre a estruturação organizacional do ICA/UFMG, foi evidenciada a percepção de que a estrutura atual não tem atendido adequadamente o desenvolvimento de atividades nos âmbitos administrativo e acadêmico para consecução dos objetivos institucionais. Devido a carência de docentes para atendimento à estruturação dos novos cursos instalados, uma questão que gerou reflexão significativa foi a alocação de vagas, com disputa entre colegiados em determinado momento, levantando-se a perspectiva de organização de docentes por departamentos em áreas específicas, com argumento de que isso traria melhorias significativas para as ações de gestão sobre o corpo docente e, qualitativamente, para oferta de disciplinas.

Outro ponto a se destacar é o conflito, sobreposição ou não definição de competências ou atribuições com base num organograma consolidado. Há resoluções, como a aprovação de ofertas e alocação de encargos didáticos, que caberiam ao(s) departamento(s) e, como não há departamento(s) no ICA/UFMG, são direcionadas aos Colegiados. Estes, em certas situações, redirecionam os problemas ao Coordenador de Ensino (Vice-Diretor) ou à Congregação da Unidade ou, ainda, a outros setores.

A seguir, apresenta-se organograma do fluxo atual, com base na leitura do *Regimento* vigente (Figura 1):



Diante da identificação da falta de regulamentação e avaliação global exigida pelo *Regimento* atual do ICA, propõe-se responder à seguinte indagação: Seria possível adequar ou atualizar o arranjo organizacional do ICA/UFMG, com nova demarcação de competências para os diversos setores que o constitui?

1.4 Justificativa

Ao se perceber a falta de regulamentação de itens constantes da norma regimental, tem-se a perspectiva de se (re)dimensionar o arranjo de organização do ICA, ao menos no que diz respeito a alguns setores, com observância da prerrogativa assegurada pelo *Estatuto* da UFMG e com as orientações prescritas no *Regimento* do ICA.

Há a permissão indicada no *Estatuto* da Universidade para que as Unidades Acadêmicas se organizem de formas diversificadas, havendo predominância da estrutura departamental, à exceção das estruturas organizativas do Instituto de Ciências Agrárias e da Faculdade de Letras. Modificações ou adequações podem ser submetidas e validadas pelas instâncias de deliberação superior.⁷

Nesse sentido, a presente proposta de plano de ação justifica-se, primeiramente, pela necessidade de regulamentação fixada em *Regimento* Institucional já aprovado há um tempo considerável (junho de 2008) e que não foi processada até o presente momento. Pontualmente, pretende-se perceber a motivação para não implementação de regulamentos previstos regimentalmente e revisão geral. Diante disso, destaca-se a necessidade de ações que envolvam: Definição de competências e organização interna de Coordenadorias e avaliação global do *Regimento* do ICA, com possibilidade de se promover outras adequações que se julguem necessárias.⁸

Questão relevante relaciona-se com algumas inconsistências oriundas do não detalhamento de organização, atribuições ou competências de ordem organizacional e que envolve alguns setores do ICA. Partindo de ato resolutivo que defina as atribuições das coordenadorias previstas, espera-se que a estrutura organizacional de funcionamento dimensionada, tendo em vista a expansão por que passa o Instituto de Ciências Agrárias, cumpra de melhor maneira com os objetivos institucionais.

⁷ **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG** (2013-2017).

⁸ BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Regimento do Instituto de Ciências Agrárias da UFMG**, anexo à Resolução nº 05/2008, de 02 de junho de 2008.

Por fim, pretende-se verificar a associação da perspectiva de atualização da estrutura de organização do ICA com processos de inovação tecnológica. Amabile (1996) citado por Figueiredo (2012) reporta que inovação envolve mais do que a junção de ideias criativas, as quais devem ser colocadas em prática para fazer diferença. Isso envolve, por exemplo, efetivação de uma nova rotina organizacional, de uma nova técnica de produção, ou nova maneira de prestação de serviço.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Realizar estudo sobre a necessidade de adequação do arranjo organizacional com base no *Regimento* atual do Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais.

1.5.2 Objetivos específicos

Apoiar a comissão responsável pelo estudo e proposição de resolução para implementação da coordenadoria de ensino e pesquisa do ICA/UFMG, com subsídio à definição de competências e de setores a ela subordinados;

Realizar pesquisa bibliográfica, sobre a legislação e atos normativos pertinentes, para devida análise do *Regulamento* do ICA/UFMG;

Desenhar possibilidade de organograma a partir do estudo realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da estrutura universitária

2.1.1 Histórico: trajetória da educação superior no Brasil

O foco de estudo sobre a temática proposta torna necessário um breve entendimento histórico que envolve a formação do processo educacional público de nível superior no Brasil.

Nesse sentido, Cunha (2000) remonta a trajetória da educação superior e da universidade brasileira, relatando características do sistema educacional a partir da instalação de estabelecimentos de ensino desde o período colonial. Evidencia que o primeiro estabelecimento de ensino superior no Brasil foi fundado pelos Jesuítas na Bahia em 1550. Nesse período Portugal proibia a criação de universidades na colônia, com o receio de que estudos universitários gerassem movimentos revolucionários.

Na primeira metade do Século XIX, o Príncipe Regente D. João VI ao invés de criar universidades criou cátedras de ensino superior. Estas eram unidades de ensino superior bastante simples, composta por um professor que ensina alunos com seus próprios recursos. A partir das cátedras isoladas estabelecimentos de ensino superior foram se constituindo com direção especializada, programas sistematizados e organizados, funcionários não docentes, meios de ensino e local próprio. *“Durante todo o período do Império (1822 – 1889), o ensino superior ganhou mais densidade. Cátedras se juntaram em cursos que, por sua vez, viraram academias, mas o panorama não se alterou substancialmente.[...]”* (CUNHA, 2000). Com base nos relatos do referido autor, havia uma pressão de pensamentos liberais com a visão de que a criação de uma universidade figuraria como importante ação no campo educativo.

A administração do ensino superior, com a mudança da Sede do Reino para o Rio de Janeiro em 1808, passa de Clerical a Estatal. Assim, no período do Império, a criação de estabelecimentos de ensino e sua manutenção material ficaram a cargo do Estado.

Com a Proclamação da República (1889) as transformações do ensino superior foram marcadas pela facilidade de acesso, com mudanças nas condições de admissão, e multiplicação das faculdades. Isso se justificou pela busca do ensino livre - pensamento liberal e positivista -, pelas mudanças econômicas e institucionais e pelo aumento da procura. Porém, essa expansão chegou a ameaçar o sistema educacional configurado, tendo em vista a “invasão” do ensino superior por candidatos inabilitados. Esse sistema se preconizava como fonte de conhecimentos “apropriados” aos cargos de maior remuneração, prestígio e poder (CUNHA, 2000).

De acordo com Cunha (2000) a primeira universidade criada no Brasil, com essa nomenclatura, foi em Manaus (AM) em 1909, com oferta de cursos de Engenharia, Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia e de formação de oficiais da Guarda Nacional. Em 1911 foi criada a Universidade de São Paulo através de iniciativa privada e com oferta dos cursos de Medicina, Odontologia, Farmácia, Comércio, Direitos e Belas Artes. Mas, com a criação da Faculdade de Medicina pelo governo do Estado de São Paulo que atraiu estudantes, a Universidade de São Paulo tornou-se inviável, o que ocasionou sua dissolução em 1917. Em 1912, a terceira universidade no país foi criada em Curitiba (PR) e oferecia cursos de Direito, Engenharia, Medicina, Farmácia, Odontologia e Comércio, sendo dissolvidas em faculdades livres e incorporadas à Universidade Federal do Paraná em 1950. A Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920, foi a instituição universitária formada com o *status* de universidade e resultou da união das faculdades de federais de Medicina e de Engenharia – descendentes das cátedras, e de uma faculdade de Direito, instituição federalizada que existia na capital.

O modelo de constituição da Universidade do Rio de Janeiro (reunião de faculdades preexistentes) estendera-se a quase totalidade das universidades de que se instituíram posteriormente. Segundo essa lógica, por iniciativa do governo do estado de Minas Gerais, em 1927 as faculdades de Engenharia, Direito, Medicina, Odontologia e Farmácia foram reunidas em universidade e contou com subsídios do estado para sua consolidação, além de contribuição dos docentes junto ao fundo de organização da reitoria.

A partir do surgimento dessas instituições universitárias, o governo federal promulga em 1928 o Decreto 5.616, o qual regulamenta a instalação de universidades nos

estados. Nesse momento há a indicação expressa de que as universidades gozariam de “autonomia administrativa, econômica e didática”.

Em 1931 houve a promulgação do Decreto 19.851 – o Estatuto das Universidades Brasileiras, com a criação do Ministério da Educação. Assim, padrões de organização para as instituições de ensino superior foram estabelecidas com base nesse documento. Percebe-se a modelagem das estruturas de organização ainda hoje vigente a partir desses dados, pois naquela época já foi fixado que a administração de cada universidade seria composta do conselho universitário e reitor.

O Estatuto das Universidades, segundo Fávero (2006), acentuou a fixação das cátedras – unidades de ensino e pesquisa docente sob responsabilidade de um professor. Ressalta-se que o regime de cátedras subsistiu até o ano de 1968 e a partir daí a estrutura departamental tornara-se a referência para organização das universidades brasileiras. A autora propôs reflexão sobre as origens da universidade até a Reforma Universitária de 1968. Relatou que alguns impasses vivenciados pela universidade no Brasil poderiam estar ligados a sua história na sociedade brasileira. Destacou ainda que a instituição universitária fora criada para atendimento a interesses de minorias e não às necessidades básicas de seu local de inserção ou às necessidades sociais mais amplas.

Nos anos 30 a educação escolar passou a ter dimensionamento mais definido com base na instauração do Ministério da Educação e Saúde Pública com a visão de se estabelecerem diretrizes nos campos educacional e político tendo como foco a modernização do país (FÁVERO, 2006).

Com a criação da Universidade do Distrito Federal (UDF) em 1935, Almeida (1989, *apud* Fávero, 2006) considera que essa instituição marcou significativamente a história da universidade no Brasil pelas características criadoras advindas de reflexões em décadas anteriores e por inovações propiciadas, especialmente, a definição do sentido e das funções da universidade.

Fávero (2006) indica a criação em 1968 do Grupo de Trabalho (GT) para estudar as medidas que deveriam ser tomadas tendo em vista a mobilização estudantil diante

dos problemas educacionais agudos e as manifestações de rua que ocorreram à época. A missão do GT foi estudar a reforma da Universidade visando eficiência, modernização, flexibilidade administrativa e formação de recursos humanos de alto nível para o desenvolvimento do país (Relatório Do Grupo De Trabalho, 1968, *apud* Fávero, 2006). As universidades e seus respectivos regimentos, têm como referências normas superiores como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e normas do Conselho Nacional de Educação.

Diante dessa contextualização, percebe-se uma dinâmica complexa que envolveu a constituição das universidades no Brasil e que ainda persistirá em um processo de transformação contínuo.

2.1.2 Processo de gestão organizacional universitária

A palavra gestão possui uma abordagem abrangente, apesar de se apresentar como um sinônimo para os termos “gerência” e “administração”.

Administrar é uma aplicação da ação de gerir, sendo que as ações de planejamento, organização, direção e controle são competências da gestão. Por competência, entende-se a capacidade de conhecer determinado assunto e saber aplicá-lo à prática. Diante disso, o gestor é aquele que coloca em prática o conhecimento adquirido sobre planejamento, organização, direção e controle (SCATENA, 2010, p. 20).

Gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980, P. 120 *apud* FERREIRA, 2004).

Não basta apenas possuir conhecimento técnico e de rotinas que envolvem os processos gerenciais e de administração. É preciso agregar novos valores e competências como o conhecimento sobre o ambiente organizacional e desenvolvimento do espírito de liderança, que são fatores importantes na aplicação de um modelo de gestão organizacional. Hunter (2004) registra que liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. No caso de instituições

de educação superior, órgãos colegiados são designados ao exercício dessa liderança.

Interessante abordagem sobre organização foi posta por Oliveira (2006):

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2006).

As instituições de educação superior públicas são dependentes do ambiente sociopolítico e econômico, pois seu funcionamento tem financiamento através de recursos públicos. Em se tratando das universidades públicas, mesmo com a delimitação de sua autonomia conforme Artigo 207 da Constituição Federal de 1988, a gestão de suas estruturas fica comprometida tendo em vista expectativa sobre as alocações de dotações orçamentárias para o cumprimento de seus objetivos. Com isso, os recursos financeiros disponíveis para as instituições de ensino públicas dependem das definições e da capacidade econômica do poder público.

Modernizar as estruturas das universidades no Brasil, no âmbito administrativo-acadêmico, é uma necessidade visível diante das facetas burocráticas impregnadas e que vão à contramão da flexibilização demandada com vistas a avanços nos sistemas organizacionais dessas instituições.

Vieira e Vieira (2004) discutem a qualidade do desempenho das instituições universitárias federais as quais, na sua visão, com estruturas organizacionais muito complexas, pesadas em relação ao quantitativo de órgãos e pouco eficientes por conta da hierarquia burocrática. Nesse sentido concluem que

As três dimensões da atividade acadêmica - ensino, pesquisa e extensão - vêm se tornando reféns de um processo burocrático incontrolável, submetido a normas e dependências muitas vezes desnecessárias produzidas pelas estruturas piramidais de apoio. [...] (VIEIRA E VIEIRA, 2004).

Esses autores ainda relatam que é grande a resistência à mudança pela instituição universitária federal e que um ambiente departamental aparece como condição negativa para alocação, sem definições muito claramente definidas, das três funções básicas da universidade. Ainda destacam que os departamentos são estruturas

estanques, burocráticas e corporativas, e que pesquisadores de elite têm se esquivado das estruturas departamentais, desenvolvendo seus trabalhos através de núcleos de ação científica, através de projetos específicos ou com apoio de órgãos de fomento. De forma ampla, evidenciam percepção sobre o panorama organizativo das universidades:

As universidades federais de todos os portes, em diferentes escalas, tornaram-se instituições altamente complexas, de ampla multiplicidade orgânica e de poderes segmentados. A complexidade da estrutura organizacional dificulta a eficiência da gestão e a eficácia dos procedimentos; a multiplicidade orgânica, desdobramento da complexidade estrutural, burocratiza o sistema funcional que é regulado por alentado corpo de normas. Uma consequência imediata da multiplicidade orgânica é a diversidade de nichos de poder, muitas vezes conflitantes e personalizados (VIEIRA E VIEIRA, 2004).

Acrescente-se a esse raciocínio que o grande fluxo de informações vinculado às novas abordagens sobre a gestão do conhecimento dá indicativos para mudanças nas organizações contemporâneas. As organizações públicas são historicamente amarradas pelo atraso na aplicação de novas tecnologias estruturais e de gestão, seja pela condição de atendimento às normas condicionantes, seja pela falta de impulso ao se perceber a revolução do conhecimento com suas novas tecnologias de informação e, especialmente, por não buscarem novas possibilidades organizacionais com foco em flexibilidade.

Chauí (2003), de maneira profunda e com análise sobre a transformação do capital e da ciência, aborda reflexão acerca da *sociedade do conhecimento* que é evocada e destacada por estudiosos e instituições internacionais que fazem recomendações de orientações às políticas públicas ligadas à educação de países em desenvolvimento, com articulação junto às mudanças tecnológicas que têm relação com a circulação da informação. Para a autora, o conhecimento e a informação são caracterizados como forças produtivas que compõem o próprio capital. Essa lógica, de acordo com a autora, não traz benefícios sociais maiores que deveriam ser contemplados pelo desenvolvimento efetivo de informações e conhecimentos necessários à vida social e cultural. Destaca a sujeição (heteronomia) da universidade que produz conhecimento destinado ao aumento de informações para o capital financeiro.

Com base no estudo apresentado por Ferreira (2004), a compreensão do significado da gestão da educação em tempos atuais vincula-se ao entendimento da relação

com as exigências do mundo globalizado e sua rede complexa de determinações como referência essencial para a formação da cidadania.

Em se tratando de gestão democrática da educação tem-se o destaque para a necessidade de transformação que envolve as instituições públicas de educação superior. O REUNI colocou grandes desafios a grande parte das universidades brasileiras por aumentar a oferta de vagas, seguindo-se também mudanças na vinculação de alunos originários de classes da sociedade tidas como excluídas historicamente. Pereira (s. d.), menciona o Art. 206 da Constituição Federal de 1988, que legitima a gestão democrática com base no compartilhamento das ações educativas junto a todos segmentos da sociedade.

2.2 Inovação tecnológica em processos de gestão

Para Tigre (2006) as grandes mudanças tecnológicas são acompanhadas de transformações econômicas, sociais e institucionais, pois a tecnologia não se difunde no vácuo, necessitando de regimes jurídicos, motivação econômica e condições político-institucionais adequados para se desenvolver.

A inovação em sentido direto remete a um novo produto, processo; a sua melhoria ou adaptação tendo em vista maior eficiência e eficácia tecnológica para atendimento às necessidades ou problemas apresentados. Grosso modo, tecnologia significa “modo de fazer”, resumindo-se então a aplicação tecnológica a maneiras criativas para se resolver problemas. Tecnologia vincula-se às inovações criadas para resolvermos problemas que enfrentamos diariamente.

É comum a tendência de associação de tecnologia àquilo que é considerado fantástico e extremamente sofisticado. Quando isso ocorre, essa associação indica que os setores detentores de tecnologia são, por exemplo, os ligados à microeletrônica, computação, tecnologia de informação, entre outros. Trata-se de uma visão equivocada, pois se desconsidera as possibilidades transformadoras a partir de conhecimento tecnológico em processos organizacionais, administrativos e gerenciais e de relação social.

A tecnologia, de acordo com Figueiredo (2012), não é exclusivamente aplicada e desenvolvida por um segmento ou ramo empresarial. Ela está presente nos diversos

tipos de organizações (empresariais e não empresariais). O tratamento equivocado dado ao termo tecnologia é que cria esse desarranjo e faz se desconsiderar que a mesma atua também na criação e desenvolvimento dos processos organizacionais, que envolvem o tratamento das informações e os serviços, por exemplo. Ainda, há o destaque dado para a existência de tecnologia de mineração, de pesca, tecnologia automobilística, hospitalar, de tratamento de água, entre outras.

Técnica e tecnologia, aparentemente, possuem conceitos iguais. No entanto, há uma diferenciação evidente porque a tecnologia é mais abrangente ao englobar conhecimento acumulado, habilidades e trabalho, tornando-se mais especializada. A técnica propicia a composição da tecnologia. Técnica está mais relacionada à arte, habilidade, destreza ou ofício, sendo um meio específico para desempenhar alguma atividade artística, referindo-se ainda a assunto específico de uma profissão, esporte ou tema apropriado a uma ciência ou empresa (FIGUEIREDO, 2012, p. 19-20).

Sob a perspectiva da funcionalidade burocrática em universidades federais Vieira e Vieira (2004) fazem a seguinte reflexão “[...] a realidade é dinâmica, evolui e se transforma. Na verdade, a sociedade se transforma pela inovação permanente, produzindo dinamicamente novas realidades[...]”. Relatam empecilhos ao processo de mudança presente nas universidades públicas, quais sejam: medo à mudança, relacionado com o receio que essa gera a ambientes conservadores; interesses pessoais, relacionados à perda de status em nichos de poder localizados; e a proteção corporativa, relacionada à cumplicidade grupal. Nesse contexto é dado destaque a complexidade burocrática da estrutura universitária como impedimento à inovação.

Schugurensky (2002, p. 1094) *apud* Sguissardi *et. al.* aborda a gestão institucional e docente, com vistas à melhor educação dos estudantes para o mundo, como implicação de inovação de produtos e processos com ênfase em currículos que atendam as necessidades do mercado. Isso ressalta a reflexão ora realizada com base nas ideias defendidas por Chauí (2003) em função da mencionada transformação do capital e da ciência, em que se vincula o foco de gestão das universidades sob a perspectiva mercadológica.

Percebe-se a inovação intrinsecamente associada ao processo de criação, transformação ou adaptação de produtos e da realidade vivenciada no âmbito processos que envolvem as instituições organizacionais, agindo com fator de impulso ao desenvolvimento e progresso das mesmas. As relações originárias da economia e “gestão do conhecimento” no contexto da globalização têm influência determinante sobre aspectos de mudanças tecnológicas que envolvem não apenas produtos *high-tech*, mas também sobre efetivação de uma nova rotina organizacional, de uma nova técnica de produção, ou nova maneira de prestação de serviço (FIGUEIREDO, 2012).

3 METODOLOGIA

A metodologia científica é parte fundamental para desenvolvimento de estudo ou pesquisa. Nesse sentido, apresenta-se conceituação de metodologia apresentada por Minayo (2007),

[...] a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; e) e como a “criatividade do pesquisador”. ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas. (MINAYO, 2007, p44, *apud* MATTOS, 2015).

O presente estudo foi realizado no Instituto de Ciências Agrárias, *Campus* Regional da UFMG em Montes Claros, norte de Minas Gerais e teve como foco a análise sobre gestão acadêmica com identificação de requisitos da estrutura organizativa em atos normativos que delimitam a atuação de instâncias do ICA/UFMG, além de pesquisa sobre referencial bibliográfico que aborda a linha de pesquisa adotada.

Diante da necessidade de se conhecer publicações de referenciais teóricos existentes, da relevância de se aprofundar o conhecimento que trata do objeto de pesquisa e diante da necessidade de levantamento de dados com base no objetivo geral proposto, este estudo caracteriza-se como descritivo com utilização metodológica da abordagem qualitativa, de técnicas de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, além da participação em reuniões e seminários.

Mattos (2015) relata que a pesquisa bibliográfica tem como referência matérias existentes como publicações de livros e artigos e que qualquer trabalho científico começa por uma pesquisa bibliográfica sobre o tema de estudo. Ressalta ainda que a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica e evocou a abordagem feita por Gil (2002), o qual indica que a diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, a documental vale-se de materiais que não recebem tratamento analítico.

4 CRONOGRAMA

A respeito da execução da proposta estudo, é relevante mencionar o tempo dedicado ao curso de disciplinas componentes da matriz curricular do projeto GIFES e que antecedeu a efetivação do cronograma para o TCC, o que de forma essencial contribuiu para o desenvolvimento através do embasamento teórico. Além disso, ressalta-se a pertinente associação dessas percepções teóricas com a vivência cotidiana no espaço da universidade.

Conforme planejado pela coordenação pedagógica, as etapas contempladas para desenvolvimento, conclusão e apresentação do TCC no âmbito do curso GIFES podem ser observadas no Quadro 1:

Ação	Data/Período	Responsável(eis)
Oficina de Trabalho de Conclusão de Curso e definição do orientador	29/06/2015	Coordenação pedagógica – GIFES
Primeira reunião de orientação	29/06/2015	Orientador/aluno
Elaboração e envio de esboço sobre temática de pesquisa (identificação do problema, objetivos)	14/07/2015	Aluno
<i>Feedback</i> e orientações para sequência no desenvolvimento	10/08/2015	Orientador
Segunda reunião de orientação	07/09/2015	Orientador/aluno
Aprofundamento de pesquisa bibliográfica e consolidação de partes textuais, revisões (submissões para avaliação e <i>feedbacks</i>)	08/09/2015 a 04/02/2015	Orientador/aluno
Protocolo de versão do TCC para apresentação junto à Secretaria – GIFES	A partir de 04/02/2015	Orientador/aluno
Elaboração de pôster para apresentação	Até 23/03/2015	Aluno
Apresentação do TCC	24/03/2015	Aluno

Quadro 1: Cronograma. Fonte: elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por aperfeiçoamento organizacional deve ser constante diante da dinamicidade de transformações que envolvem a sociedade e a própria universidade. No ambiente universitário esse aperfeiçoamento consolida-se com a promoção do conhecimento por meio das ações de ensino, pesquisa e extensão, e com subsídio de processos administrativo-burocráticos que são, por vezes, caracterizados como entraves, mas têm relação íntima e necessária para que as mencionadas atividades-fim sejam realizadas. Atributos de inovação tecnológica são perfeitamente aplicáveis em processos de gestão organizacional/acadêmica, especialmente pelo fato de o objetivo institucional da universidade vislumbrar o bem-estar social com o progresso e desenvolvimento humano.

Conforme foi evidenciado, o ICA possui em seu *Regimento* itens pendentes de regulamentação que deveriam ter sido observados há tempo considerável. A forma de organização atual do mesmo contempla arranjo flexibilizado em relação à grande parte das unidades acadêmicas da UFMG. Uma ação fundamental foi adotada, tardiamente, por força do processo de expansão a que se submeteu a partir da adesão ao REUNI e diz respeito à instituição de comissões – em agosto de 2015 - para regulamentação das coordenadorias previstas, mas não implementadas. No entanto, a revisão maior que envolve análise do *Regimento* com possibilidade de ajustes ou atualização também não foi implementada pelos gestores. É necessária essa revisão por força do que está prescrito regimentalmente.

A 'autonomia universitária', limitada de forma especial pela dependência orçamentária e de restrição de disponibilização de pessoal técnico e docente a que estão sujeitas as universidades públicas, também cria implicações no processo de administração dessas instituições.

Foi possível participar das reflexões acerca da definição de competências e atuação da coordenadoria de ensino e pesquisa, porém a concretização da proposição se dará mediante mais discussões junto aos setores envolvidos e mediante aprovação de assembleia prevista para acontecer no primeiro semestre de 2016. A intenção de desenhar proposta de (re)arranjo organizacional do ICA merece um diálogo mais estendido no âmbito da comunidade acadêmica local e setores envolvidos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Declaração de funcionamento de cursos de graduação**. Belo Horizonte, 29 de junho de 2011.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG (2013-2017)**.

_____. **Regimento da Faculdade de Letras da UFMG**, anexo à Resolução nº 12/2002, de 07 de novembro de 2002.

_____. **Regimento do Instituto de Ciências Agrárias da UFMG**, anexo à Resolução nº 05/2008, de 02 de junho de 2008.

_____. **Resolução nº 4/99, que aprova o novo Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 4 de março de 1999.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPED, realizada em Poços de Caldas, MG, em 5 de outubro de 2003. Revista Brasileira de Educação, p. 5-15.

CUNHA, Luiz Antônio. **Ensino Superior e Universidade no Brasil**. In: _____. 500 anos e educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. P. 151-204.

FÁVERO, M. L. A. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968**. Curitiba: Editora UFPR, n. 28, p. 17-36, 2006.

FERREIRA, N. S. C. **Repensando e Resignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”**. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. - [Reimpr.]. - Rio de Janeiro: LTC, 2012.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**, tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 8ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MATTOS, Sandra. Planejamento, Implementação e Gestão de Educação a Distância – PIGEAD. **Metodologia do Trabalho Científico: como elaborar a Metodologia de**

Pesquisa. Disponível para alunos em <<http://pigead.lanteuff.org>>. Acesso: 30 set. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba. IbpeX, 2010 (Série Administração Estratégica).

SGUISSARDI, W.; FRANCO, M. E. D. P.; MOROSINI, M. C. **Internacionalização, Gestão Democrática e Autonomia Universitária em Questão**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. – 5ª reimpressão.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança**. Rev. adm. contemp. Vol.8 no.2. Curitiba: Apr./June 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>>.